



Universidade do Minho
Escola de Engenharia

Joana Catarina Araújo Gomes

***O Balanced Scorecard* como ferramenta de
gestão estratégica: uma proposta de
aplicação**

Tese de Mestrado

Mestrado em Engenharia Industrial

Trabalho efetuado sob a orientação do

Professor Doutor Jorge Miguel Oliveira Sá Cunha

Janeiro de 2019

DECLARAÇÃO

Nome: Joana Catarina Araújo Gomes

Endereço eletrónico: joana.c.gomes@hotmail.com Telefone: 914194493

Número de Bilhete de identidade: 14409040

Título da dissertação: *Balanced ScoreCard* como ferramenta de gestão estratégica: uma proposta de aplicação

Orientador: Professor Doutor Jorge Miguel Oliveira Sá Cunha

Ano de conclusão: 2019

Designação do mestrado: Mestrado em Engenharia Industrial

Nos exemplares das teses de doutoramento ou de mestrado ou de outros trabalhos entregues para prestação de provas públicas nas universidades ou outros estabelecimentos de ensino, e dos quais é obrigatoriamente enviado um exemplar para depósito legal na Biblioteca Nacional e, pelo menos outro para a biblioteca da universidade respetiva, deve constar uma das seguintes declarações:

1. É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, ____/____/____

Assinatura:

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Jorge Cunha, orientador deste trabalho, pela disponibilidade e apoio ao longo do desenrolar deste trabalho.

A toda a administração da empresa, pela sua pronta disponibilidade em fornecer toda a informação indispensável a este trabalho. Bem como todas pessoas envolvidas que me ajudaram na recolha de informações.

Finalmente, o meu agradecimento à minha família e amigos pelo afeto, orientação e total apoio.

“Tudo parece impossível até que seja feito!”

(Nelson Mandela)

RESUMO

Este trabalho tem como principal objetivo propor a criação e aplicação de um modelo *Balanced Score Card* (BSC) numa empresa de tricotagem de malhas. Desenvolvendo um esboço de um *scorecard*, mapa estratégico, com as perspetivas associadas ao modelo mencionado, objetivos e metas estabelecidas, bem como indicadores, no sentido de controlar e medir as melhorias.

Para delinear a estratégia de uma empresa, é necessário antes de mais, identificar em que posição se encontra, qual é a direção que quer seguir, e o que é necessário para atingir esses resultados.

Este modelo apresenta vários pontos positivos e é bastante útil para a gestão estratégica da empresa, nomeadamente para perceber qual é a perceção dos clientes em relação a nós, quais são os principais objetivos (que vão de encontro com a missão e a visão da empresa), se os recursos estão a ser bem direcionados e utilizados.

Todos estes fatores influenciam o bom funcionamento da empresa, bem como o desempenho, não só em termos financeiros, mas também estruturais, relacionais, ou seja, todos os indicadores que são incontáveis, e difíceis de medir.

As metas, não só permitem uma melhoria de resultados, mas também promovem um bom aproveitamento de recursos, e a capacidade de seguir uma estratégia definida.

Através da metodologia: estudo de caso foi possível, analisar a situação corrente da empresa e, definir uma estratégia de construção do modelo. Na recolha de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, e realizados inquéritos de satisfação. A observação participante tornou-se fundamental, para captar a dinâmica da empresa e atingir os objetivos propostos.

Esta proposta de aplicação do modelo *Balanced Score Card* promove bastantes melhorias e permite o alinhamento da estratégia, com os objetivos anteriormente estabelecidos.

PALAVRAS-CHAVE

Balanced Scorecard, Estratégia, Gestão Estratégica, Avaliação do desempenho

ABSTRACT

This work has as main objective to propose the creation and application of a Balanced Score Card (BSC) in a knitting company. Developing an outline of a scorecard, strategic map, with the perspectives associated with the model mentioned, goals and targets established, as well as indicators, to control and measure improvements.

To outline a company's strategy, it is first necessary to identify where you stand, what direction you want to take, and what is needed to achieve those results.

This model has several good points and is very useful for the strategic management of the company, namely to perceive the perception of the clients in relation to us, what are the main objectives (that go against the mission and vision of the company) , if the resources are to be well targeted and used.

All these factors influence the smooth functioning of the company as well as performance, not only in financial but also structural, relational, ie all indicators that are countless, and difficult to measure.

The goals not only allow an improvement in results, but also promote a good use of resources, and the ability to follow a defined strategy.

Through the methodology: a case study was possible, to analyze the current situation of the company and to define a strategy to build the model. In the collection of data, semi-structured interviews were conducted, and satisfaction surveys were carried out. Participant observation has become fundamental, to capture the dynamics of the company and achieve the proposed objectives.

This proposal of application of the Balanced Score Card model promotes enough improvements and allows the alignment of the strategy, with previously established objectives.

KEYWORDS

Balanced Scorecard, Strategy, Strategy management, Performance evaluation

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	v
RESUMO	vii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
ÍNDICE DE TABELAS	xv
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS	xvi
1. INTRODUÇÃO	1
1.1-Enquadramento	1
1.2- Objetivos da investigação.....	2
1.3-Metodologia da investigação.....	3
1.4-Organização da dissertação	3
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	5
2.1 – Gestão da Estratégia.....	5
2.2- Avaliação do desempenho	7
2.3- Instrumentos de avaliação do desempenho	10
2.3.1- EVA	10
2.3.2 - Dupont.....	10
2.3.3- <i>Tableau de Bord</i>	12
2.3.4- Modelo da pirâmide	13
2.3.5 – Modelo Prisma	14
2.3.6- <i>Balanced Scorecard</i>	15
3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	23
3. 1 – Natureza da Investigação	23
3. 2 – O estudo de caso	25
3. 3 – Operacionalização da investigação	26
4- APLICAÇÃO PRÁTICA.....	27
4. 1 – Apresentação geral da empresa	27
4.2 – Recursos.....	27
4.3 – Postura estratégica	27
4.3.1 – Missão	27

4.3.2 – Valores	28
4.3.3 – Visão	28
4.4. Diagnóstico	30
4.6. Indicadores	32
4.6.1. Indicadores- Perspetiva financeira	33
4.6.2. Indicadores- Perspetiva Clientes	34
4.6.3. Indicadores- Perspetiva Processos internos	38
4.6.4. Indicadores- Perspetiva Crescimento e Aprendizagem	40
4.7. Metas.....	44
4.8. Mapa Estratégico.....	45
4.9. Manutenção do Balanced Scorecard.....	46
5. CONCLUSÃO	49
5.1. Síntese e conclusões	49
5.2. Limitações ao estudo	50
5.3. Sugestões de futuras investigações	50
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51
APÊNDICE I – INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE	53
APÊNDICE II – INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES	54
APÊNDICE III– ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-Fórmulas modelo EVA	10
Figura 2- Fórmula ROA	11
Figura 3-Fórmula ROE	11
Figura 4-Fórmula AF	12
Figura 5-Fórmula ROE	12
Figura 6-Modelo Pirâmide (Cross e Lynch, 1992)	13
Figura 7 – Modelo do Prisma (Adam & Crowe, 2001)	14
Figura 9- Mapa estratégico "Casa da Malha"	45

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Volume de negócio mensal e taxa de crescimento (2018)	33
Gráfico 2- Gastos relativos ao desperdício mensal (2018)	34
Gráfico 3- Nº mensal de novos clientes (2018)	37
Gráfico 4- Nº Reclamações/cliente Mensais (2018)	38
Gráfico 5- Desperdício em kg mensal (2018)	39
Gráfico 6- % de não conformidades mensal (2018)	40

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Objetivos estratégicos da “Casa da Malha”	32
Tabela 2- Respostas inquérito satisfação dos clientes (NPS).....	35
Tabela 3- Resultados Método NPS	36
Tabela 4- Respostas ao inquérito E-NPS	42
Tabela 5- Resultados método E-NPS.....	42
Tabela 6- Quadro síntese BSC.....	44

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

AF- Alavanca Financeira

BSC- *Balanced Scorecard*

CP- Controlo de posições

C5M- Casa da Malha

EVA - *Economic Value Added*

NPS- *Net Promoter Score*

RA – Rotação do Ativo

ROA – *Return on Assets*

ROE- *Return on Equity*

TB – *Tableau de Bord*

1. INTRODUÇÃO

1.1-Enquadramento

O mercado, a partir dos anos 70 do século passado, assistiu a várias mudanças, não só a nível tecnológico, mas também económico e sociocultural, que o tornaram mais dinâmico e consequentemente, mais incerto e competitivo.

Passou-se da produção em massa, produção repetitiva, de produtos pouco diferenciados, para uma era, em que as empresas necessitavam de se adaptar e apresentar produtos inovadores e mais atrativos. Estes fatores passaram a fazer parte da estratégia das empresas (Cruz, 2005).

Hoje em dia, as organizações estão em constante mudança, há um forte ambiente competitivo, é necessário que haja energia e, principalmente, recursos humanos e financeiros, para se conseguir atingir os objetivos estabelecidos.

Segundo Cruz (2005), os fatores de diferenciação foram-se alterando à medida que os anos foram passando, e passou a ser insuficiente calcular o valor e o desempenho de uma empresa, meramente por indicadores financeiros. Foram percebendo que os sistemas apenas conseguiam medir ativos tangíveis, mas que os ativos intangíveis, tais como: conhecimento dos colaboradores, relação entre fornecedor-cliente, cultura da empresa, e a inovação, eram a chave para o sucesso. Era necessário a construção de um novo modelo, que conseguisse aliar não só indicadores financeiros, mas outro tipo de indicadores difíceis de contabilizar, mas que estão presentes na estratégia da empresa.

É igualmente importante aliar os objetivos a uma estratégia definida, o que muitas vezes se torna uma tarefa complicada. Nove em cada 10 empresas falham a implementar a estratégia na empresa (Kennerly e Nerly, 2003).

É então que surge o *Balanced Score Card* (BSC), uma ferramenta que pudesse recolher e calcular o valor real dos ativos intangíveis, bem como facilitar a implementação de várias estratégias com sucesso. Este modelo desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton, em 1992, permite criar uma estratégia que incluía objetivos, indicadores, metas e planos de ação, em quatro perspetivas: financeira, clientes, processos internos e, por último, aprendizagem e crescimento.

O BSC permite aliar os indicadores financeiros e não financeiros, e bem construído faz a ligação entre a estratégia da empresa, com as quatro perspetivas anteriormente mencionadas, e permite alcançar um melhor desempenho (Kaplan & Norton, 1996).

As organizações rapidamente perceberam que o BSC traz imensos benefícios dos quais: aumento dos retornos financeiros, envolvimento dos colaboradores nos objetivos globais, aumento da cooperação entre os departamentos e foco na estratégia. Mas como contrapartida é necessário possuir ferramentas, para que se possa construir um modelo capaz de melhorar o desempenho da empresa (Niven, 2002).

Segundo Ribeiro (2008) este sistema pode ser aplicado a todos os sectores, inicialmente foi utilizado no sector industrial, mas como as vantagens eram tantas, rapidamente foi aplicado por uma gama variada de empresas, quer com fins económicos, ou não. O desempenho pode ser medido em qualquer situação, e a estratégia pode ser aplicada em várias vertentes, até no campo pessoal. O BSC é uma alternativa aos sistemas tradicionais de gestão, controlo e avaliação do desempenho das organizações.

No caso de estudo analisado, é possível perceber que a empresa ainda não tem a estratégia bem delineada, e para além disso, não está suportada num sistema de gestão de avaliação de desempenho. Um sistema, que permita não só identificar os pontos fracos e fortes, mas também, definir indicadores de desempenho, para monitorização e posteriormente melhoria.

1.2- Objetivos da investigação

Tendo em conta a lacuna identificada acima, os objetivos desta investigação foram essencialmente, os seguintes:

- Desenvolver um sistema de gestão de avaliação de desempenho, através do modelo *Balanced Scorecard*, para uma indústria têxtil de tricotagem de malha.
- Ressaltar a importância da formulação de estratégias.
- Definir indicadores para a avaliação do desempenho, voltadas às quatro perspetivas (financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento), levantadas no BSC, para a indústria têxtil (tricotagem malhas).
- Verificar se os objetivos e indicadores das quatro perspetivas estão alinhadas com a estratégia da empresa.

1.3-Metodologia da investigação

A metodologia de investigação aplicada nesta dissertação foi: o estudo de caso. Esta metodologia é usada em múltiplos campos: ciência política, psicologia, sociologia, organizações e estudo de gestão, entre outros.

Yin (2005), define este conceito como sendo uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos.

Para tal foi necessário abordar todas as fases que dizem respeito a esta metodologia:

- Planeamento: definição do objetivo do estudo, meios necessários para a conceção do projeto (entrevistas, recolhas de informações, entre outros);
- Recolha de dados: através de inquéritos aos clientes e colaboradores, entrevistas à gerência e aos responsáveis de setor;
- Análise de dados: após a recolha de dados, é necessário analisar, e retirar as principais conclusões, bem como possíveis melhorias.

No estudo de caso analisado, foi definido o objetivo de desenvolver e implementar o método de avaliação de desempenho “BSC”. Posteriormente foram escolhidos os métodos fundamentais para recolha de dados, tais como: inquéritos de satisfação e entrevistas. Após a identificação das lacunas existentes na empresa, foram definidos os indicadores, que pudessem medir e monitorizar as melhorias.

1.4-Organização da dissertação

A dissertação é composta, para além deste capítulo introdutório, por mais quatro.

No capítulo II, Revisão da literatura, é apresentado o conceito de gestão estratégica, a sua aplicação e as principais barreiras na sua implementação. São apresentados modelos de avaliação do desempenho tais como: modelo Eva, modelo Dupont, entre outros. Por fim é explorado o modelo *Balanced Scorecard*, tema principal deste projeto.

No capítulo seguinte descreve-se a metodologia de investigação com uma breve explicação sobre as estratégias existentes, a definição da estratégia utilizada e aplicação neste projeto.

Depois de toda exposição de conceitos, é posto em prática, no capítulo IV, através de um estudo de caso. Após uma breve apresentação da empresa, é delineado todo o modelo *Balanced Scorecard*: objetivos, metas e indicadores, mapa estratégico.

Por último, no capítulo cinco, são retiradas algumas conclusões sobre o trabalho desenvolvido e são reconhecidas algumas limitações para a realização do mesmo. Não deixando claro, de sugerir possíveis melhorias e investigações futuras.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 – Gestão da Estratégia

A formulação da estratégia é, possivelmente, o tópico mais discutido e debatido nas empresas (Freire, 1997). Uma estratégia bem conseguida é muitas vezes o que possibilita e distingue as empresas bem-sucedidas. Muitos gestores, académicos debatem sobre qual é a melhor estratégia para atingir o sucesso.

Ao longo dos tempos foram surgindo numerosas escolas de pensamento estratégico, tais como: *Strategy Safari*, *Mintzberg*, entre outros. Para Porter (1997), o estabelecimento de estratégias passa por processos formais, processos mentais, processos emergentes e processos de negociação. Tal como os indicadores financeiros, muitos acreditam que uma estratégia a longo prazo se torna ineficaz e obsoleta, num mundo de negócios tão dinâmico e de rápida evolução.

Segundo Freire (1997), para muitas empresas, criar uma estratégia é considerado como desperdício, porque a produtividade é que consegue gerar lucros. Porter (1996, p. 68) afirma que: “Estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades”

Os tempos foram mudando, e muitos setores acreditam, que o lucro surge através de algumas práticas pioneiras. Porter (2011), não concorda, e refere que as empresas têm:

- Focado na participação de mercado através de descontos, brindes e publicidades, em vez de lucros;
- Evitam a entrega real de valor, concentrando-se em receitas de publicidade e taxas de “cliques” dos parceiros;
- Tentar responder a todos os mercados com produtos variados, sem se focar num segmento de mercado. O que torna difícil formular uma estratégia e definir a direção que se quer seguir.

Ao ignorarem os fundamentos da estratégia, as empresas têm degradado as suas estruturas industriais, o que consequentemente impossibilita o ganho de vantagem competitiva. E como todos sabem, é fundamental que as empresas se distingam dos seus concorrentes, para que se alcance a vantagem competitiva, através do posicionamento estratégico.

Quando se procedem a mudanças, quer no meio profissional quer pessoal, existem sempre resistências, ou barreiras que devem ser ultrapassadas. Este caso não foge à regra, podemos observar algumas das barreiras, que tornam o processo de implementação difícil e por vezes impossível.

Barreiras à implementação da estratégia

- Barreira da visão: a grande maioria dos funcionários não entende a estratégia da organização. As empresas ainda estão organizadas para a era industrial, utilizando com maior eficiência os recursos físicos e produzindo em massa. As suas políticas ficaram desatualizadas. Na era atual, a do conhecimento, o valor é criado através dos ativos intangíveis, o “saber-fazer”, as relações e a cultura existente na organização. De acordo com Hayakawa (1990), as pessoas vão-se acostumando a certos métodos de trabalho, que para elas começam a ser as únicas maneiras corretas de fazerem as coisas. E desta forma vão ficando em atraso às constantes alterações no ambiente competitivo empresarial.
- Barreira dos recursos: a maioria das empresas tem os processos de planeamento estratégico separado do departamento financeiro/orçamentação. Ou seja, quando um grupo de trabalho está a tentar a chegar à estratégia, que levará a empresa ao maior desempenho no futuro, o departamento financeiro está a fazer o orçamento para o ano seguinte. Nesse orçamento, a equipa faz os cortes ou deixa menos margem disponível para aplicação da estratégia, pois os recursos financeiros estão vinculados a metas financeiras de curto prazo.
- Barreira da gestão: a gestão gasta maior parte do seu tempo a analisar os resultados financeiros, procurando soluções para os fracassos. Mas quando existe um foco na estratégia, é necessário que o tempo da gestão também se debruce sobre uma análise mais aprofundada sobre onde foi criado valor ou reduzido/destruído.

Os resultados económicos e financeiros de uma empresa, não permitem definir o real desempenho duma organização. Para Scherer (1980), o real desempenho deve ser medido pela correta utilização de recursos, capacidade de resposta às expectativas de mercado, a eficiência na produção e na correta repartição do rendimento.

Para o autor, um bom desempenho de uma empresa implica que os recursos estejam a ser utilizados eficientemente, que os produtos/serviços são adequados ao público-alvo e às necessidades de mercado, bem como a política da organização englobe não só os resultados económicos, mas também os resultados macroeconómicos.

Na perspectiva de Kaplan e Norton (1992), o desempenho da organização deve ser medido tendo em conta quatro vertentes: financeiro, clientes, processos e inovação/aprendizagem. Estas vertentes devem seguir os objetivos delineados, com a máxima monitorização, para que se consiga atingir o sucesso, que no caso é um bom desempenho. Para que se consiga perceber bem o assunto em questão, colocam-se questões que evocam as quatro vertentes faladas em cima.

- ✓ Como é que a organização é vista pelos clientes?
- ✓ Em que tipo de processos se distingue a organização?
- ✓ Como é que a empresa acrescenta valor a si, e aos seus processos?
- ✓ Quais são as expectativas dos acionistas?

Segundo os autores, os objetivos estratégicos da organização só serão alcançados, quando estas quatro vertentes estiverem consolidadas, e conjugadas entre si, maximizando todos os resultados.

2.2- Avaliação do desempenho

Ao longo dos anos, esta tema tem ganho uma outra proporção, as empresas perceberam que o desempenho não tem só a ver com resultados financeiros (Grote, 2002).

Lucena (1992) define a avaliação de desempenho como sendo a confrontação de algo que acontece (resultado), com algo que foi estabelecido antes (meta), não só em termos financeiros, mas também humanos e estruturais.

Um dos objetivos das empresas é avaliar/medir o desempenho empresarial, de forma fidedigna, mas nem sempre é possível, pois nem todos os indicadores são meramente financeiros.

Segundo Cunha (2010), muitos foram aqueles que se debruçaram sobre o tema, e tentaram criar algum método, que permitisse isso mesmo. Foram surgindo críticas, porque há indicadores dentro de uma organização, que são igualmente importantes, e que não são mensuráveis. Os indicadores financeiros são importantes, mas não podem assegurar a longo prazo, o bom de desempenho, nem a saúde financeira da empresa.

Limitações dos indicadores financeiros (Kiyen, 2001):

- Não consideram na totalidade a realidade da empresa: hoje em dia não são apenas os ativos tangíveis que criam valor, o conhecimento e as ideias dos colaboradores, relação entre cliente e fornecedor, a qualidade, inovação de novos produtos,

também contribuem para o valor da empresa. Os métodos tradicionais foram criados para comparar resultados de períodos, com base em *standards* de desempenho projetados, não permitindo assim, prever/calcular indicadores como qualidade, satisfação do cliente, problemas com colaboradores, ou outro tipo de ameaças/oportunidades.

- Não permitem ter uma previsão do futuro: os indicadores financeiros permitem fazer uma revisão do desempenho da empresa, através de resultados passados. Contudo é necessário que haja uma previsão sobre resultados futuros, e os indicadores meramente financeiros apesar de apresentarem resultados por mês, trimestre ou por ano, não permitem prever comportamentos, nem especular sobre o desempenho futuro.
- Tendem a forçar resultados: as demonstrações financeiras são normalmente feitas por área funcional ou departamento, e posteriormente acumuladas aos dados gerais da empresa. Esta abordagem é incorreta, pois vemos as equipas de vários departamentos ajudar-se mutuamente, e a criar valor em situações que se diziam impossíveis. Os sistemas tradicionais, de mensuração financeira, não conseguem calcular o valor ou custo destes relacionamentos.
- Pensamento de sacrifício a longo prazo: muitos programas de mudança apresentam cortes muito severos, e podem ter um impacto muito positivo nas demonstrações financeiras de curto prazo. No entanto, esses cortes muitas vezes são sobre atividades que acrescentam valor à empresa, tais como: pesquisa e desenvolvimento, relacionamento com o cliente. Estes ganhos, ou “menos gastos” de curto prazo podem levar à subotimização dos recursos da empresa.
- As medidas financeiras não são muito relevantes para os vários níveis da empresa: os relatórios financeiros são abstratos, ou seja, é uma compilação de informações que não tem muita relevância, quando no dia-a-dia os colaboradores precisam de informações sobre o desempenho, para que possam atuar e melhorar.

Mesmo que as medidas/indicadores financeiros apresentem limitações, continuarão a ser uma ferramenta importante para as empresas, pois as melhorias na satisfação do cliente, qualidades, prazos de entrega, e Inovação & Desenvolvimento, irão contribuir para um melhor desempenho financeiro e, conseqüentemente, a criação de riqueza para os acionistas.

Surgiu a necessidade de criar um método que possa equilibrar a precisão das medidas financeiras, bem com os novos indicadores de desempenho, que possibilitarão a criação de uma visão, sobre o futuro da empresa.

Foram então, surgindo vários métodos de medição, mas nenhum deles respondia as questões que as empresas queriam ver resolvidas, nem permitiam atingir os resultados propostos. A insatisfação levou ao estudo e desenvolvimentos de novos métodos, que incluíssem não só indicadores financeiros, mas também não-financeiros.

Segundo Neely (2002), o processo de avaliação do desempenho, permite controlar e corrigir, quando for necessário, as oscilações que possam ocorrer, determinando o sucesso ou insucesso dos objetivos definidos no plano de cada empresa. Esta avaliação é fundamental, porque permite: controlar posições, comunicar posições, confirmar prioridades, e compelir progressos. O porquê da avaliação, traduz-se nas quatro perspectivas “CP”.

- Controlo de posições: este controlo de posições não se refere apenas ao interior da organização, é fundamental ter informação sobre os nossos concorrentes, e identificar possíveis pontos fracos, que possam ser melhorados. Estar atento às necessidades dos clientes, e perspetivar possíveis mudanças, que permitam antecipar as tendências e dar uma resposta rápida.
- Comunicar posições: vem na sequência do ponto anterior, e promove a divulgação desse controlo, quer pelos acionistas, clientes, fornecedores, com todas as partes envolvidas.
- Confirmar prioridades: depois de todo o processo de controlo e comunicação, é necessário que clarificar as prioridades, bem como os recursos necessários, para determinar os objetivos estratégicos definidos.
- Compelir os progressos: as prioridades estão definidas, a organização passa a criar incentivos, motivar as pessoas, para que haja uma máxima eficiência e eficácia, de modo a aumentar o desempenho.

Existem assim, vários métodos de avaliação do desempenho, que irão ser apresentados na secção seguinte.

2.3- Instrumentos de avaliação do desempenho

2.3.1- EVA

O modelo EVA (economic value added) é um instrumento que mede num determinado período de tempo, a *performance* de uma empresa. Em Portugal, este modelo é chamado de valor residual.

Para Ferreira (2010), este modelo constitui uma ferramenta de gestão extremamente importante, pois permite confrontar a rentabilidade de um investimento com o seu verdadeiro custo. Assim a gerência tem a clara noção do impacto das suas decisões no futuro da empresa, o que permite uma maior responsabilização.

Uma empresa só é atrativa para investidores, quando os seus lucros são altos, e há rentabilidade e potencial a longo prazo. Para medir a rentabilidade, podemos recorrer a este modelo, que foi desenvolvido e patenteado por uma empresa norte-americana, Stern Stewart & CO, de acordo com a figura 1.

$$\begin{array}{l} \text{EVA} = \text{Resultado Operacional} \times (1 - \text{Taxa IRC}) - \text{Custo do Capital} \\ \text{ou} \\ \text{EVA} = (\% \text{ Retorno do Capital} - \% \text{ Custo do Capital}) \times \text{Capital Empregue} \end{array}$$

Figura 1-Fórmulas modelo EVA

Quando o EVA é superior a zero, podemos assumir que há criação de valor, ou o retorno de capital é superior ao custo do capital. Se o EVA, for inferior a zero, ou se o retorno de capital for inferior ao custo do capital, há destruição de valor.

Este modelo, em comparação com outros indicadores de análise (resultado líquido, retorno sobre o investimento, entre outros), é mais real, porque considera não só o custo do capital, mas também o risco de negócio e o valor do dinheiro no tempo.

2.3.2 - Dupont

De acordo com Johnson & Kaplan (1993), este modelo surgiu pela necessidade de desenvolver uma estrutura, que permitisse avaliar e controlar a eficiência e rentabilidade da empresa.

O modelo Dupont está mais ligado ao cálculo do retorno sobre os ativos, e para isso desenvolveu a fórmula ROA (figura 2), que permite analisar numa empresa qual é a obtenção, do retorno sobre investimentos. Ao longo dos tempos, o ROA foi evoluindo, permitindo não só analisar as causas, como os efeitos da rentabilidade na organização.

$$\text{ROA} = (\text{Margem Líquida} \times \text{Rotação do Activo})$$

Figura 2- Fórmula ROA

A Margem líquida (ML), permite medir vários indicadores e controlar não só os gastos para gerar vendas, como a relação entre o preço do produto e os custos associados. Através da avaliação da margem líquida, que pode ser realizada em determinados períodos de tempo, percebemos onde estão as oportunidades de melhoria dessa margem, e perceber onde é que a margem líquida se está a perder. Já que apresenta uma relação direta entre a taxa de crescimento do resultado e a taxa de crescimento nas vendas.

A RA (Rotação do ativo), indica-nos a produtividade do investimento, ou seja, quanto maior for o volume de vendas, mais o ativo da empresa é produtivo. Porque este indicador demonstra a eficiência da empresa na gestão e utilização dos recursos, para gerar lucros. As variações neste indicador, refletem as oscilações na produtividade dos ativos, e medem o crescimento das vendas relativamente ao crescimento dos ativos.

Em qualquer organização, um dos principais objetivos é maximizar os investimentos dos acionistas, para isso são tomadas decisões que permitem ir de encontro com esse objetivo. Se houver uma ótima alocação dos recursos, não há tanto desperdício para todas as partes interessadas. Assim, um rácio que permite calcular este aspeto é o *Return on Equity* (ROE), figura 3.

$$\text{ROE} = \text{Resultado Líquido} / \text{Capital Próprio}$$

Figura 3-Fórmula ROE

O capital próprio de uma empresa é fundamental para atrair investidores. Não só pelo resultado líquido, mas por todos os recursos físicos e intelectuais. Quanto mais endividamento a empresa necessitar, maior é o risco financeiro da empresa. O grau de alavanca financeira (figura 4), permite criar uma relação entre o capital próprio e o ativo líquido, que como o próprio nome indica, diz-nos qual é a necessidade de recorrer ao

endividamento.

$$AF = (\text{Activo Líquido} / \text{Capital Próprio})$$

Figura 4-Fórmula AF

A partir da relação destes três indicadores, podemos obter a seguinte fórmula da figura 5, que mede o impacto do uso de capital de terceiros, sobre o retorno de investidores.

$$ROE = (\text{Margem Líquida} \times \text{Rotação do Activo} \times \text{Alavancagem Financeira})$$

ou

$$ROE = ROA \times AF$$

Figura 5-Fórmula ROE

E desta relação de fórmulas, que surge o modelo de *Dupont*, que de uma maneira geral permite-nos retirar as seguintes conclusões:

- Quanto maior for o retorno sobre o investimento em função dos ativos da empresa, e menor a participação dos acionistas, maior será o grau de alavancagem e consequentemente o retorno obtido pelos acionistas.

2.3.3- *Tableau de Bord*

Este modelo surgiu em França, nos finais do século XIX, pela necessidade de melhorar os processos produtivos e compreender as relações de causa-efeito desses processos.

Para Jordan (2002), as medidas não financeiras permitem perceber e retirar informações mais relevantes sobre o funcionamento geral da empresa, do que as financeiras. Algo que era predominante neste modelo. Este autor acreditava, que deveria haver a desagregação do *Tableau de Bord* (TB), pelos diferentes departamentos dentro da organização, permitindo assim que em cada um deles estabelecesse objetivos, e caminhos a seguir, de acordo com a visão e missão da organização. O TB para além de apresentar medidas não financeiras, ainda estava muito focado nos indicadores financeiros.

Apresenta algumas características semelhantes ao modelo BSC, pois para além de ter informação financeira e não-financeira, possibilita a medição do desempenho e performance organizacional.

Em modo de conclusão, podemos dizer que o TB apresenta-se como um instrumento de consulta rápido, em que a informação está concisa, e definido para um curto prazo. Permitindo não só estimular o diálogo dentro da organização, bem como avaliar os resultados, e identificar as causas dos desvios, se assim ocorrerem. É através desta identificação, que depois podemos aplicar ações corretivas, como o único objetivo, aumentar o bom desempenho da organização.

2.3.4- Modelo da pirâmide

Este modelo foi apresentado por Cross e Lynch (1989), para suprimir as necessidades de modelos já existentes. Os autores acreditavam que os modelos estavam incompletos, porque eram constituídos apenas por indicadores financeiros. Inicialmente, atribuíram o nome de SMART (*Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique*), ao sistema de medição de desempenho, que tinha sido desenvolvido e implementado na Wang Laboratories (EUA). Mais tarde, este sistema foi recriado, ficando assim conhecido por pirâmide do desempenho. Como o próprio nome indica, este modelo, através de uma pirâmide hierárquica organizacional, tanto pode ir de cima para baixo, dando a conhecer os objetivos estratégicos baseados nas necessidades dos clientes, como de baixo para cima, dando a conhecer o *feedback* e as medidas operacionais.



Figura 6-Modelo Pirâmide (Cross e Lynch, 1992)

De acordo com a pirâmide apresentada, no topo temos a visão da empresa, que no fundo nos evidencia qual o rumo a seguir, e só podemos delinear isso quando percebemos exatamente em que mercados pretendemos atuar, e quais são os recursos necessários para os atingir. Na visão definimos as estratégias a seguir a longo prazo, que devem sempre incluir prioridades competitivas, como demonstra a figura 6, tais como: satisfação do cliente, flexibilidade, produtividade, preço. Quando estas prioridades estão definidas, é importante que as operações tenham conhecimento delas, a pirâmide é fundamental, para que a informação flua nos dois sentidos.

2.3.5 – Modelo Prisma

A perspectiva estratégica das empresas tem mudado ao longo do tempo, se antigamente só fazia sentido corresponder às expectativas dos acionistas e dos proprietários da empresa, hoje em dia é fundamental ter em atenção os *stakeholders*, que numa tradução rápida significa, pessoas interessadas, ou seja, pessoas que se relacionem com a empresa.

Nelly e Kennerley (2002) acreditam que é extramente importante identificar, e satisfazer os *stakeholders*, pois permitem não só o desenvolvimento, como a sobrevivência da organização. É esta particularidade interessante, que distingue este modelo dos outros.

É considerado pelos autores, como um modelo de avaliação de desempenho, que se adequa às novas formas de gestão empresarial e ao mundo competitivo dos negócios, pois a sua principal característica é a flexibilidade. Inclui cinco perspectivas, de acordo com a figura 7.

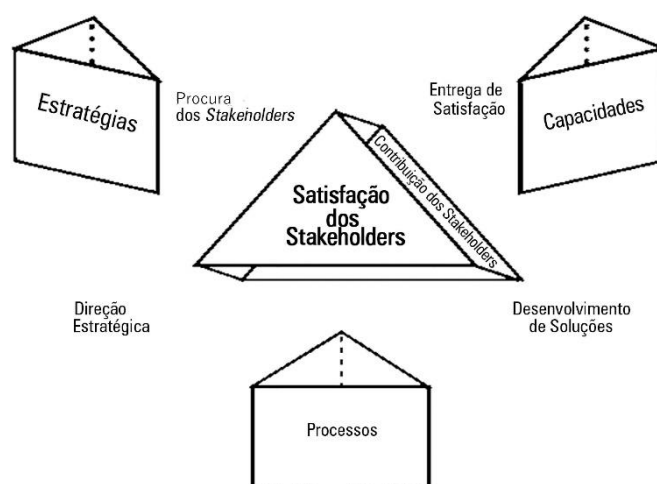


Figura 7 – Modelo do Prisma (Adam & Crowe, 2001)

- Satisfação dos *stakeholders*: quais são as suas necessidades e preferências?
- Contribuição dos *stakeholders*: qual é o seu contributo no desenvolvimento e crescimento da organização?
- Estratégias: quais são as estratégias necessárias, para ir de encontro com as necessidades dos *stakeholders*?
- Processos: quais são os processos a pôr em práticas, para desenvolver as estratégias?
- Capacidades: quais as capacidades que permitem executar da melhor forma os processos?

Podemos concluir, que o modelo se foca nas expectativas dos *stakeholders*, e define a sua estratégia de acordo com as mesmas. A estratégia definida necessita de ser sustentada por processos que são testados, e alicerçados pela capacidade humana e tecnológica, sempre pensando nas contribuições que os *stakeholders* podem trazer à organização, como uma moeda de troca. Esta pode ser a face mais importante do modelo, porque através dos *stakeholders* podemos obter a melhoria na organização, e o sucesso consequentemente.

2.3.6- *Balanced Scorecard*

A origem do modelo

Como visto anteriormente as organizações enfrentam obstáculos no desenvolvimento de sistemas de medição do desempenho. É necessário um sistema equilibrado que permita ter uma perceção histórica dos resultados financeiros e não financeiros, de desempenho futuro, e ajude as organizações a implementar as suas estratégias de diferenciação. O BSC é a ferramenta que consegue dar resposta a estas duas vertentes.

Os autores do BSC são Robert Kaplan, professor na Universidade de *Havard*, e David Norton, um consultor de Boston, que em 1990, lideraram um estudo de pesquisa de 12 empresas, que procuravam novos métodos de medição de desempenho. Pois acreditavam que os indicadores financeiros eram ineficazes para as empresas modernas.

O grupo discutiu várias alternativas possíveis, mas apostou no desenvolvimento de um scorecard com medidas de desempenho, que permitisse capturar atividades de toda a organização- problemas com clientes, processos internos de gestão, atividades dos colaboradores, e claro as preocupações dos acionistas.

Kaplan e Norton (1990) rotularam a nova ferramenta como: “*Balanced Scorecard*”, e lançaram o conceito no artigo da revista “*Havard Business Review*”. O conceito tornou-se um sucesso e muitas empresas adotaram o método às suas estratégias.

Como o BSC ficou conhecido em todo o Mundo como uma ferramenta chave na implementação da estratégia, os autores resumiram o conceito e toda a aprendizagem num livro “*The Balanced ScoreCard*” (1996).

Desde então, o BSC foi adotado por grandes empresas e a sua estratégia continua inabalável. Uma vez desenhado apenas para empresas com fins lucrativos, o BSC foi traduzido e implementado em empresas sem fins lucrativos, no setor privado e no setor publico.

Quando é iniciado o desenvolvimento do BSC na empresa, é possível encontrar alguma resistência ao conceito e à mudança. Para muitos o conceito é uma moda na gestão estratégica, e o próprio termo pode criar uma ideia pré-concebida junto dos colaboradores.

É importante usar o conceito com consciência e perceber o que se melhor adequa à empresa. Segundo Kaplan & Norton (1997) deve haver um equilíbrio entre a estratégia empresarial, e a definição da missão e dos objetivos estratégicos.

O equilíbrio é fundamental para este conceito, que pode ser dividido em três áreas:

1- O equilíbrio entre indicadores financeiros e não financeiros de sucesso

O BSC foi originalmente criado para superar as deficiências de uma dependência de medidas financeiras de desempenho, equilibrando-as com impulsionadores de desempenho futuro. Continua a ser o princípio fundamental do sistema.

2- Equilíbrio entre os componentes internos e externos da organização

Acionistas e clientes representam os constituintes externos do BSC, enquanto os funcionários e os processos internos, representam componentes internos. O modelo reconhece a importância de equilibrar as necessidades destes grupos, que muitas vezes são contraditórios na implementação eficaz da estratégia.

3- Equilíbrio entre os indicadores de desempenho passados e futuros

Indicadores de atraso são geralmente o desempenho passado, como por exemplo: satisfação do cliente ou receita. Embora as medidas sejam geralmente objetivas e acessíveis, elas não têm normalmente poder preditivo.

A entrega no prazo pode representar um indicador importante para a medida de satisfação do cliente. O BSC deve incluir na combinação de medidas/indicadores futuros com os do passado.

O valor derivado de ativos intangíveis é muito diferente daqueles criados por ativos puramente físicos.

Kaplan e Norton (1997) apontam vários fatores diferenciadores entre os dois:

- Ativos intangíveis podem não ter impacto direto nos resultados financeiros. Investimento em ativos intangíveis por si só podem não levar a uma melhoria dos resultados financeiros. Se por exemplo houvesse um investimento em atendimento ao cliente, para os colaboradores seria difícil avaliar o impacto direto nos resultados da organização. Mas provavelmente afetaria a qualidade do serviço oferecido aos clientes, que por sua vez aumentava a fidelidade dos clientes, e posteriormente um aumento dos retornos financeiros. Portanto, um investimento, pode ter um impacto direto, pode ser segundo ou terceiro nível, nos resultados financeiros/sucesso da empresa.
- O valor dos ativos intangíveis é em grande parte potencial-por isso deve ser transformado. Na economia industrial poderíamos medir facilmente o impacto/melhorias de um investimento em maquinaria. Por exemplo, a compra de uma nova máquina permitiria aumentar a produção em 20%, dessa forma a empresa respondia mais rapidamente aos pedidos, aumentando também os lucros. Os ativos intangíveis tais como: tecnologia, capacidades dos colaboradores, cultura da organização, podem ser forças difíceis de medir nas oportunidades para a criação de valor.
- Ativos intangíveis exigem interdependência para o sucesso: investimentos isolados em ativos intangíveis podem fornecer pouco valor para a organização. Devem atuar em conjunto para atingir o sucesso, tais como: estilo de liderança, cultura, competências, rede e tecnologia. Devem estar em consonância.

Quando olhamos para as características dos ativos intangíveis, todos vão dar a um ponto: para extrair o valor real desses ativos, eles devem estar interligados, e criar uma forte descrição da estratégia. As ligações de causa-efeito permitem perceber que tipo de transformações os ativos intangíveis podiam sofrer, para levar ao cumprimento da estratégia da organização e melhores resultados financeiros.

O desenvolvimento do modelo BSC obriga a examinar criticamente a nossa estratégia e perceber como é que um investimento em competências dos colaboradores (perspetiva aprendizagem e crescimento) afetará os processos de negócios e a satisfação dos clientes, e finalmente o desempenho.

Implementação do BSC

Kaplan e Norton (1997) definem a implementação do modelo Balanced Scorecard em quatro etapas:

- 1) Definição da arquitetura dos indicadores – seleciona-se a unidade organizacional ideal, onde se vai implementar. É importante que esta unidade tenha uma missão bem definida, para não pôr em causa o sucesso da implementação.

Outro ponto fundamental prende-se com a identificação das relações entre a unidade de negócio e a corporação, para que ao desenvolver os objetivos e indicadores não prejudique as outras unidades, e possam até encontrar formas de atuação para valorizar e corrigir situações, que anteriormente não estavam visíveis.

- 2) O consenso na definição dos objetivos estratégicos – numa primeira fase é importante recolher informação básica sobre o mercado, concorrência, as preferências dos clientes, bem como documentos sobre a missão, visão e a estratégia da empresa. A opinião dos principais intervenientes da empresa, é também importante, e dessa forma são realizadas entrevistas, com objetivo de perceber onde é necessário atuar.

Após a recolha de dados através das entrevistas, o investigador deve reunir com a equipa de trabalho, destacada para o mesmo, analisar e eleger os temas que merecem destaque, de forma a definir os objetivos estratégicos e indicadores para as quatro perspetivas do modelo (Giollo, 2002).

- 3) Escolha e elaboração dos indicadores – nesta etapa, segundo Norton e Kaplan (1997) existem quatro objetivos principais: aperfeiçoamento da descrição dos objetivos estratégicos, a identificação de indicadores para cada objetivo estratégico, identificar as fontes de informação para medir cada indicador, e por fim, identificar as relações entre os indicadores das quatro perspetivas. É importante que a definição dos indicadores seja realizada com a devida atenção, pois é através deles que se comunica o significado da estratégia. Após isto, começa-se a elaboração do plano de implementação.

- 4) Elaboração do plano de implementação – nesta última fase é desenvolvido o plano de implementação do modelo. O plano deve incluir a relação entre os indicadores e as bases de dados e sistemas de informação, para que o modelo seja comunicado, e esteja disponível a todos os elementos da organização (Norton e Kaplan, 1997).

Os autores acham conveniente uma reunião com as partes intervenientes, para obter o consenso final sobre a missão, visão, objetivos estratégicos e sobre as metas. É aqui também que se define o plano de comunicação do modelo.

Este modelo pode tornar-se uma ferramenta bastante poderosa, mas por desconhecimento, os colaboradores podem ficar céticos em relação à mudança, pondo assim em causa o sucesso do projeto. Katter (1996) afirma que a falta de comunicação torna-se uma das principais causas de falha: “sem comunicação credível, e muitas outras coisas, os corações e mentes dos funcionários nunca serão capturados”.

A comunicação correta da estratégia e do plano provaram ser um grande aliado no momento da implementação, pois permite receber o apoio de todos os colaboradores.

Niven (2002) afirma que o plano de comunicação deve incluir os seguintes objetivos:

- Dar a conhecer o conceito BSC em todos os níveis da organização;
- Fornecer conhecimento sobre os principais conceitos do BSC;
- Gerar o envolvimento e comprometimento das partes interessadas no projeto;
- Incentivar a participação no processo;
- Gerar entusiasmo pelo BSC;
- Garantir que os resultados são divulgados de forma rápida e eficaz.

A maneira mais simples de criar o seu plano é utilizar a abordagem “w5”: quem (who), o quê (what), quando (when), onde (where) e o porquê (why), (Niven 2002):

- Fundamento/Mensagem (o quê): descreve o conteúdo da informação. Todos os planos devem conter “mensagens-chave”, como: como se encaixa a implementação da estratégia, o papel do BSC em relação a outras iniciativas de mudança, ou a nova filosofia de gestão representado pelo BSC. Um outro conteúdo que também pode incluir é cronogramas, questões de desenvolvimento. As mensagens devem ser alteradas com o papel do alvo.
- Público-alvo (quem): os indivíduos exigem mensagens durante o projeto, depende do tamanho do projeto, o público pode variar. Mas considera-se equipa do projeto, direção/gerência, todos os outros colaboradores.

- Frequência (quando): o tempo de comunicação dependerá das necessidades dos grupos. Aqueles que estão mais fortemente envolvidos requerem comunicação mais frequente.
- Forma de comunicar (onde/como): descreve o método escolhido para transmitir a mensagem e dependerá das necessidades do público. Nos dias de hoje existem muitas formas: reuniões presenciais, apresentações em grupo, boletins informativos, *e-mails*, *intranet*.
- Comunicador (quem): o indivíduo/grupo responsável pelo conteúdo e distribuição da mensagem. Existem informações que podem ser ou não fornecidas, mas o glossário de termos deve ser incluído. Para que toda a organização utilize as mesmas terminologias, promovendo o trabalho em equipa, a cooperação e a partilha de informações.

Para além de um plano de comunicação bem estruturado, é muito importante que os gestores estejam dispostos a ajudar e a doar o seu tempo e compromisso. Norton e Kaplan (1997) acreditam que o comprometimento da gerência é necessário pelas seguintes razões:

- Compreensão da estratégia: a maioria dos gestores não tem conhecimento da estratégia da organização, apenas a equipa de projeto é capaz de articular uma estratégia contínua.
- Direitos de decisão: a estratégia envolve fazer escolhas, perceber quais são as oportunidades e, mais importante, saber as opções a não seguir. Dessa forma, a gestão da equipa do projeto não tem poder de decisão, para determinar as prioridades estratégicas no desenvolvimento do BSC.
- Comprometimento: embora o conhecimento da estratégia seja necessário, o comprometimento emocional dos executivos com o projeto BSC é a verdadeira característica que conduz ao sucesso.

Se todos os gestores da organização dão apoio casual ao projeto, rapidamente os colaboradores percebem que não vale a pena dedicar o seu tempo e esforço. Os colaboradores observam as chefias e determinam através deles a sua posição.

O apoio e a liderança da alta administração são indispensáveis para a implementação de um programa BSC bem-sucedido. Mas muitas vezes não é fácil captar a sua atenção, pois

têm o seu tempo muito ocupado. Existem alguns métodos que podem ajudar a convencer as chefias (Niven, 2002):

- Procurar um bom ajuste: é necessário encontrar um gestor que acredite que há valor, e necessidade de medição e gestão equilibrada do desempenho.
- Demonstrar resultados: os líderes geralmente procuram resultados, portanto é importante mostrar exemplos de empresas de sucesso na implementação do BSC. Bem como os resultados dessas melhorias usando esta ferramenta.
- Educar: para apoiar uma causa ou ideia, é necessário aceitá-la e perceber como é significativa e valiosa. Para isso é preciso que se compreenda, através da distribuição de informação: básicas, metodologias, estudos de caso e histórias de sucesso.

Kanter (1999) afirmou, que a coisa mais importante que um líder pode trazer para a organização em mudança é: paixão, convicção e confiança nos outros.

Barreiras à implementação

Ramos (2003) acredita que todas as mudanças em qualquer organização podem ser vistas com uma perspectiva de reticência, criando assim barreiras, ou fatores que podem pôr em causa o sucesso da metodologia. Por exemplo:

- Podem provocar confrontos com a cultura organizacional existente;
- Como é um sistema de medição de desempenho, pode expor os indivíduos e ser visto como uma chamada de atenção ao mau desempenho;
- Para que este modelo seja bem desenvolvido, é necessário que haja uma boa gestão de fluxos de dados, se isso não existir pode pôr em causa o sucesso;
- Falta de colaboração entre os vários departamentos, e entre a equipa responsável pela implementação.

Vantagens do BSC

O modelo BSC apresenta várias vantagens, quando aplicado corretamente numa organização.

Mooraj (1999) identifica algumas vantagens:

- Possibilita a observação da empresa de uma forma abrangente e sistémica, e a avaliação do desempenho organizacional.
- A definição das várias perspetivas possibilita detetar mais rapidamente os pontos a serem melhorados, na definição de estratégias.
- O conceito de causa-efeito possibilita colmatar várias necessidades, e alocar os recursos de uma forma eficaz na organização.
- Permite de uma forma simples e clara, sintetizar a informação e uma rápida compreensão dos objetivos e estratégias definidas na organização.
- Permite a criação de sinergias e união de grupo, já que todos são chamados a ter um papel importante no modelo.

Limitações do BSC

Todos os modelos ou metodologias apresentam sempre algumas falhas ou desvantagens. Kaplan e Norton (1993) apontam as seguintes:

- A falta de informação e de dados pode pôr em causa o modelo, e a sua implementação.
- As medidas de desempenho financeiras são facilmente mensuráveis, já as medidas não financeiras podem ser uma limitação, porque são difíceis de medir ou quantificar.
- Dificuldade em definir objetivos e indicadores não financeiros, que muitas vezes podem ser pouco realistas.

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.1 – Natureza da Investigação

Quando iniciamos um projeto de investigação é necessário perceber a filosofia de investigação, isto é, como desenvolver conhecimento em determinado domínio. Existem três principais filosofias (Oliveira-Formosinho, 2002):

- 1) Espistemologia- quando existe conhecimento aceitável em determinada área.
- 2) Ontologia- centra-se essencialmente na natureza dos fenómenos sociais (natureza da realidade).
- 3) Axiologia- através de julgamentos de valor.

Definido o conceito de filosofia de investigação, é fundamental definir a abordagem da investigação, que se divide em: dedutiva (depois de desenvolvida uma teoria, desenvolvesse uma estratégia de investigação, para testar essa hipótese), ou indutiva (recolha de dados, e posteriormente desenvolvimento de uma teoria).

A abordagem dedutiva é composta por cinco fases:

- Dedução de uma hipótese, a partir da teoria;
- Expressão da hipótese, ou seja, propor uma relação entre duas ou mais variáveis;
- Testar a hipótese, através da experimentação ou qualquer outro método de inquérito empírico;
- Examinar os resultados da experimentação/inquérito, de forma a confirmar a teoria, ou recorrer à sua modificação.

A última fase será a modificação caso não se tenha tirado conclusões específicas.

A abordagem indutiva para construir a sua teoria necessita da recolha e análise de dados, e a partir daí formula teorias.

As filosofias e abordagens de investigação influenciam a forma de atuação em relação à pergunta/projeto de investigação.

Quando a pergunta de investigação é definida, é importante fazer uma escolha acertada da estratégia de investigação, das técnicas de recolha e análise de dados, bem como o horizonte temporal.

As estratégias de investigação estão inseridas em três tipos de estudos: exploratórios, descritivos e explicativos, e podem ser:

- Experimentação: é uma estratégia clássica, que engloba a definição de hipóteses, seleção de amostras a partir de populações conhecidas, e atribuição das amostras a diferentes cenários. Assim há uma comparação entre o antes/depois das diferentes alterações.
- Levantamento/sondagem: permite a obtenção de dados de acordo com os padrões, permitindo comparações. Esta estratégia recorre essencialmente a inquéritos, observações estruturadas e entrevistas.
- Estudo de caso: permite o desenvolvimento de conhecimento, sobre determinado caso. As principais técnicas utilizadas são: entrevistas, observação, análise de conteúdos e questionários.
- Investigação-ação: tem ênfase na ação, promove a mudança na organização. É caracterizada por ser uma investigação ativa, pois há o envolvimento de terceiros não apenas do investigador. O método de atuação é em forma de espiral, ou seja, pode ter vários ciclos, mas sempre com as mesmas etapas: diagnóstico, planeamento, ação e avaliação, no sentido de melhoria.
- Trabalho de campo: prevê e explica o comportamento através do desenvolvimento e construção de uma teoria. A teoria é gerada a partir de dados gerados por uma série de observações.
- Etnografia: pressupõe a vivência do investigador com os sujeitos inseridos no estudo. O principal objetivo é descrever e explicar um contexto social, através de uma perspetiva particular.
- Investigação documental: é realizada através da análise de documentos e arquivos de dados existentes.

Por último falta apenas definir e enquadrar o horizonte temporal que pode ser:

- ❖ Transversal: são estudos realizados no tempo, instantâneo. Pode ser estudado por diferentes indivíduos na mesma altura.
- ❖ Longitudinal: são realizados ao longo do tempo, permitindo perceber as mudanças e os desenvolvimentos diariamente.

Um fator fundamental nos resultados da investigação prende-se com a fiabilidade e validade, ou seja, para reduzir a possibilidade de respostas erradas é importante ter em atenção estas duas características.

3. 2 – O estudo de caso

Neste projeto, a metodologia que melhor se enquadra é o estudo de caso, pois permite analisar o processo de aplicação prática do modelo *Balanced Scorecard* numa empresa, e confrontá-lo com os passos teóricos.

Para Gil (1999) o estudo de caso pode ser definido como: um estudo profundo e exaustivo de dados que permite retirar conclusões sobre o objeto de estudo. Tem vindo a ser cada vez mais utilizado, pois oferece uma melhor compreensão sobre a realidade.

O estudo de caso tem um objeto de investigação bastante amplo, pois tanto pode se debruçar sobre uma unidade particular, como um grupo, um acontecimento, organização ou comunidade (Serrano, 2004).

Como características deste método de investigação, foram postas em prática as seguintes técnicas:

- Entrevistas com grupos focais – após a seleção de elementos chave dentro da organização é fundamental que se proceda ao levantamento de informação e conhecimento nos vários departamentos, no sentido de levantar o máximo de questões, que poderão contribuir para a conceptualização do modelo. Para isso recorreremos às entrevistas, para ter um contacto mais direto com cada um dos elementos. Segundo Quivy (1988), para além de ser importante saber o que vai investigar e como o vai fazer, também é fundamental que se defina a amostra.
- Entrevistas abertas e semiestruturadas – com o objetivo de pormenorizar a informação. Esta técnica apresenta vantagens em relação aos inquéritos por questionário, pois a informação torna-se mais verdadeira, enquanto o questionário pode ser preenchido sem ter a real atenção.
- Observação participante – Segundo Boni e Quaresma (2005), esta técnica é a que permite uma observação mais eficaz e a recolha de dados mais fiáveis, pois o investigador pertence ao grupo investigado. Permitindo assim recolher dados do presente, e obter informações sobre o passado, em diversos grupos, pois não são só importantes os indicadores financeiros para este modelo, mas todas as perspetivas associadas ao mesmo.

3.3 – Operacionalização da investigação

Como visto anteriormente são muitas as estratégias de investigação disponíveis, a que melhor se adequa é o estudo de caso. Que por ter um objeto de investigação amplo, pode ser aplicado a uma organização- Casa da Malha.

Por forma a organizar a operacionalização da investigação, foram seguidos alguns passos que permitiram obter as informações mais relevantes para este estudo. Dos quais:

1º Passo: Identificar os principais colaboradores, dentro de cada departamento. Foram selecionados três departamentos, que neste momento são fulcrais para o funcionamento da empresa: contabilidade e recursos humanos, planeamento e produção e, por fim, um elemento da administração.

2º Passo: Reunir com os elementos selecionados, no sentido de dar a conhecer o modelo em termos teóricos, e apresentar o projeto. Para além disto foram realizadas entrevistas semiestruturadas, Apêndice 3, para recolha de informação e descoberta de possíveis pontos-chave. Através das entrevistas, foi possível identificar alguns objetivos, bem como indicadores que pudessem contribuir na construção do modelo.

3º Passo: Realização de inquérito, aos clientes e colaboradores, através do método NPS (*Net Promotor Score*). Este método permite quantificar e calcular, um índice mais eficiente, onde as respostas podem rapidamente ser traduzidas em valores.

4º Passo: Definir objetivos estratégicos, com ajuda da gerência, identificar as metas a atingir, bem como as ações de melhoria e os indicadores fundamentais, para a monitorização. Não esquecendo claro, o contributo dos entrevistados no passo 2.

4º Passo: Por último, através da recolha de informações e dados nos passos anteriores, foi permitido criar e desenvolver um modelo que correspondesse às expectativas, colmatando todas as limitações encontradas.

4- APLICAÇÃO PRÁTICA

4.1 – Apresentação geral da empresa

A Casa da Malha foi fundada em janeiro de 2016. É uma empresa recente, que se dedica à tricotagem de malha, em teares circulares. Alguns dos acionistas desta empresa são proprietários de uma empresa de confecção de referência em Barcelos e devido ao volume de vendas e clientes, surgiu a necessidade de ter uma tricotagem própria, que pudesse dar resposta tanto em “*timing*” como em preço. Foi então pensada e posteriormente criada, a C5M, que ao longo destes meses, tem vindo a crescer no volume de negócios, apostando em ser uma empresa certificada e eficiente, que para isso tem recorrido à consultoria externa, no sentido de obter as devidas certificações.

4.2 – Recursos

A Casa da Malha apesar de estar há pouco tempo no mercado. Conta com vários recursos que promovem o bom desenvolvimento da empresa. Emprega cerca de 25 trabalhadores. Aposta em tecnologia de ponta em maquinaria, e aparelhos de medição laboratorial, para testar a boa qualidade das malhas e das matérias-primas.

4.3 – Postura estratégica

4.3.1 – Missão

A missão define o objetivo central da organização- porquê existe. Examina a razão de ser da organização.

Diferente de estratégias e metas que podem ser alcançadas, a missão é como um farol para a realização do trabalho, mas nunca é alcançado, apenas orientação.

Para a missão ser eficaz, existem algumas características que podem ajudar a organização:

- ✓ Inspirar confiança: a missão não muda, mas pode estimular a mudança na organização e o crescimento positivo.
- ✓ Natureza de longo-prazo: deve ser pensada para durar muitos anos, enquanto estratégias e planos mudarão conforme o tempo.

- ✓ Fácil compreensão: deve ser escrita em linguagem simples e facilmente compreendida por todos os leitores. Uma missão convincente é aquela que motiva as pessoas a servir a organização.

No caso da empresa em estudo, a missão definida é:

“Criar valor através da inovação e desenvolvimento de malhas técnicas, funcionais e confortáveis que apresentem um elevado fator diferenciador, procurando a satisfação dos clientes ao mesmo tempo que assegura práticas empresariais e ambientais seguras e responsáveis.” (Manual da qualidade- Casa da Malha, 2019)

4.3.2 – Valores

Valores são princípios intemporais que guiam uma organização, demonstram crenças dentro da organização, e são praticadas no dia-a-dia de todos os funcionários.

As organizações tendem a ter um pequeno número de valores fundamentais que refletem a sua essência.

São princípios coletivos detidos pelos indivíduos que compõem a sua organização, portanto ao tentar uma alteração, deve começar-se pelo indivíduo. A melhor maneira de conseguir isso é através do recrutamento e seleção de pessoas, que vão de encontro com os desejos da organização.

Para a Casa da Malha, os principais valores são:

“Compromisso de satisfação dos clientes.”

“Cumprimento da legislação/regulamentação.”

“Melhoria contínua do desempenho.”

(Manual da qualidade- Casa da Malha, 2019)

4.3.3 – Visão

A visão significa a transposição da missão e dos valores fundamentais, para o mundo dinâmico da estratégia. Fornece a imagem daquilo que a organização se quer tornar daqui a 5, 10 ou 15 anos, uma imagem concreta do estado desejado, dentro da realidade. Segue-se sempre depois da missão e dos valores.

Diversos autores, Cunha (2010) e Chiavenato (2006), acreditam que todas as empresas precisam de uma visão bem articulada sobre as oportunidades e desafios do amanhã, porque se torna uma mais-valia para todos os colaboradores.

Kotter (1996) aponta três objetivos da visão do processo de mudança:

1. A visão simplifica/ajuda a tomar as decisões no processo de mudança.
2. Motiva as pessoas a agirem na direção certa, mesmo se os passos forem difíceis de aceitar.
3. Ações de diferentes pessoas da organização, torna-se mais rápida e eficiente, se tiverem por base a “visão”.

A visão deve ter algumas características que permitem facilitar a comunicação, e possibilitam o sucesso:

- Concisa: deve ser uma visão simples, mas convincente e direta. Considerando um *slogan* para o futuro.
- Apelar a todas as partes interessadas: deve apelar a todos, para que todos tenham participação no sucesso da empresa.
- Consistente com a missão e os valores: deve ir de encontro com a missão (razão de existir), e os valores fundamentais; e garantir que consegue atingir o objetivo desejado do futuro.
- Verificável: enquanto a missão e os valores não se esperam alterar, a visão deve ser alterada se não se verificar, pois é destinada a um período de tempo finito.
- Real: não ser uma visão sonhadora, tem de estar enquadrada na realidade, para garantir uma compreensão clara do negócio, mercados, concorrentes e tendências emergentes.
- Inspiradora: a visão representa a imagem do futuro desejado pela organização. Não devendo apenas orientar, mas também despertar reações nos colaboradores positivas e motivacionais, através de uma linguagem compreensível por todos.

A visão tem que equilibrar os interesses de todos os grupos e retratar um futuro que levará todos os envolvidos a ganhar.

No caso concreto da empresa, a visão é:

“A Casa da Malha pretende ser uma empresa de referência no setor, impondo o seu posicionamento, procurando sempre desenvolver o seu negócio de forma ambiciosa, mas sustentada, satisfazendo as necessidades e expectativas de todas as partes interessadas da empresa.” (Manual da Qualidade- Casa da Malha, 2019)

4.4. Diagnóstico

Como visto no ponto anterior, a empresa é bastante recente e dessa forma ainda não tem a estratégia de mercado bem definida, o que leva a que nem todos os colaboradores tenham conhecimento da direção e dos objetivos a que se propõe. Para além disso, a empresa ainda não tem um instrumento de gestão de controlo definido, para fazer a monitorização dos resultados, nem do desempenho.

Assim é importante a escolha de um método, que permita colmatar estas duas falhas. O modelo escolhido foi o *Balanced Scorecard*, possibilitando a definição dos objetivos estratégicos, indicadores e metas, na busca do sucesso da estratégia.

Em muitos casos, este modelo é aplicado depois de se verificar algumas falhas e sucessivos desvios nos resultados e objetivos estabelecidos. No caso específico desta empresa, por ser tão recente, achou-se por bem aplicar desde cedo, umas boas práticas de gestão estratégica e de desempenho, para que possa crescer “corretamente”, seguindo um modelo que já deu provas de ser uma mais-valia, em qualquer empresa, ou até mesmo departamento.

4.5. Objetivos Estratégicos

Depois da definição da estratégia, que no caso é pela diferenciação (Porter, 1980), é necessário desenvolver uma série de objetivos de desempenho, que mais tarde serão medidos por indicadores de desempenho.

Os objetivos serão uma ponte entre a estratégia, e as medidas selecionadas para determinar o progresso em direção às metas.

A melhor forma de desenvolver objetivos estratégicos é examinar, cada uma das quatro perspetivas do BSC, e questionar o que era suposto atingir.

- Perspetiva financeira: quais são os passos necessários para atingir o sucesso financeiro?
O objetivo deve ir de encontro com a estratégia, por exemplo: uma empresa que tem um negócio maduro procura a redução de custos, enquanto um recente procura aumentar a taxa de produtividade por trabalhador.
- Perspetiva clientes: Quem é o nosso público-alvo? E o que procura?
Dependendo desta resposta os nossos objetivos e medidas podem ser alterados. Se o nosso foco for criar uma relação mais estreita com o cliente, os nossos objetivos poderão ser: aumentar a satisfação e fidelização do cliente. Claro que para este objetivo ser cumprido, existem outros processos e comportamento que podem ajudar a aumentar a fidelização e satisfação.
- Perspetiva Processos internos: Para satisfazer os nossos clientes e acionistas, em que processos nos devemos sobressair?
Esta perspetiva é muito interessante, porque de certa forma há uma interação com a perspetiva dos clientes, e possíveis melhorias que possam ocorrer também irão facilitar o sucesso de outros objetivos definidos.
- Perspetiva Aprendizagem e crescimento: Que capacidades e conhecimentos, os colaboradores deveriam ter para facilitar a execução da estratégia?
Aqui não são incluídos apenas objetivos do tipo: aumentar a formação dos colaboradores, tem de ter uma visão mais ampla. Não podemos focar apenas nos colaboradores, mas também nas ferramentas de trabalho disponíveis, que no fundo facilitam as tarefas, e promovem a difusão do conhecimento.

Os objetivos devem ser revistos para garantir a consistência com a missão, visão e valores que representam a estratégia.

Na Tabela 1 apresentam-se os objetivos estratégicos definidos para a empresa em cada uma das perspetivas do BSC.

Tabela 1- Objetivos estratégicos da “Casa da Malha”

Perspetiva	Nº Objetivo	Objetivo
FINANCEIRA	F1	Aumentar o volume de negócios
	F2	Reduzir os gastos relativos ao desperdício
CLIENTES	C1	Aumentar a satisfação e lealdade dos clientes
	C2	Aumentar o nº novos clientes
	C3	Reduzir o nº de reclamações
PROCESSOS INTERNOS	P1	Reduzir os tempos de entrega
	P2	Reduzir a taxa de desperdício de produção
	P3	Reduzir as não conformidades
APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	A1	Aumentar a formação dos colaboradores
	A2	Aumentar a satisfação dos colaboradores
	A3	Obter as certificações a que se propõe

4.6. Indicadores

Os indicadores servem não só para medir, mas também para acompanhar o sucesso. Podemos descrever estes indicadores como quantificáveis, que são usados para avaliar e comunicar o desempenho, comparando com os resultados esperados.

A monitorização deve ter uma periodicidade já definida, que pode ser trimestral, semestral, ou uma outra que seja mais adequada aos objetivos da empresa. É necessário que haja esta monitorização, para que o desvio das metas possa ser antecipado e poupado.

4.6.1. Indicadores- Perspetiva financeira

Estes indicadores fazem parte da estratégia e possibilitam medir os objetivos anteriormente estipulados. Baseiam-se fundamentalmente em dados contabilísticos, sendo pouco suscetíveis a enganos.

❖ Volume de negócios

Permite medir o volume das vendas mensal, e a respetiva taxa de crescimento. Este indicador é um dos mais importantes, porque traduz o principal rendimento de uma empresa. Não se espera que nos primeiros anos as empresas deem lucro, mas por ser uma empresa recente apenas é possível comparar vendas mensais, até novembro.

Estas variações podem induzir um pouco em erro, já que podem não mostrar o real motivo. No Gráfico 1, é possível observar que no mês de Agosto houve uma quebra nas vendas, de aproximadamente 45%, o que podia ser um motivo de alarme, pode ser rapidamente ser explicado. No mês de Agosto, a empresa encerrou para férias, explicando assim essa variação tão significativa nas vendas.

Fonte: Elaboração do autor

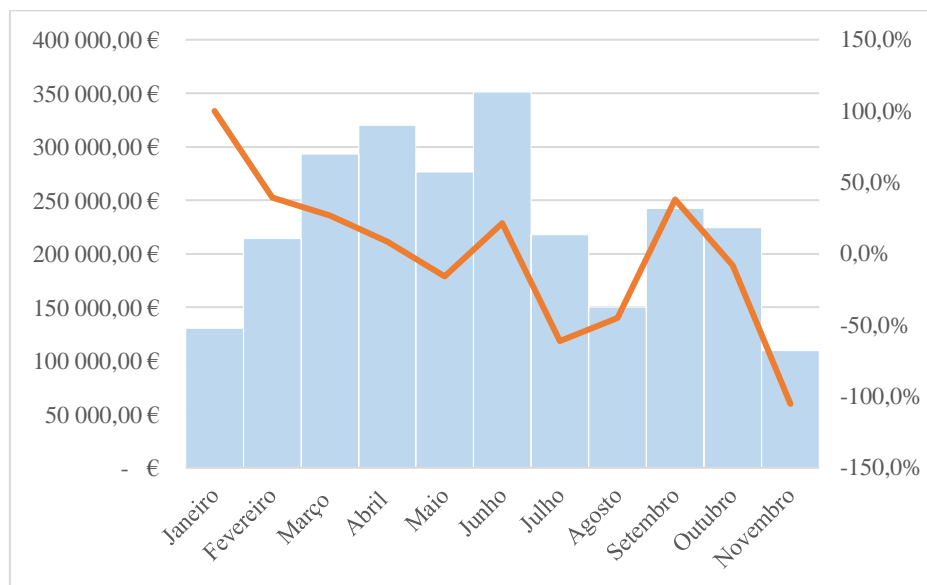


Gráfico 1- Volume de negócios mensal e taxa de crescimento (2018)

❖ Σ Gastos internos relativos ao tratamento do desperdício

Durante o processo produtivo, por várias razões é criado desperdício, que deve ter um tratamento especial na hora da separação e tratamento de resíduos. Não só por implicações legais, mas também pela consciencialização da nossa responsabilidade na pegada ambiental, é necessário a recolha por parte de entidades responsáveis.

No Gráfico 2, é possível verificar que nos primeiros meses de atividade estes valores foram muito superiores, e que a tendência foi a diminuição clara. Entre o mês de março e abril, assistimos a um decréscimo de aproximadamente 70%, verificando-se o ponto de viragem destes resultados. A tendência será que ao longo dos meses, este valor venha a diminuir cada vez mais, já que os colaboradores ganham mais experiência e estão atentos a este tipo de problemas.

Para além de se tornar num ponto fraco, já que o principal objetivo das empresas é desperdício zero, implica gastos que podem facilmente arruinar os bons resultados da empresa.

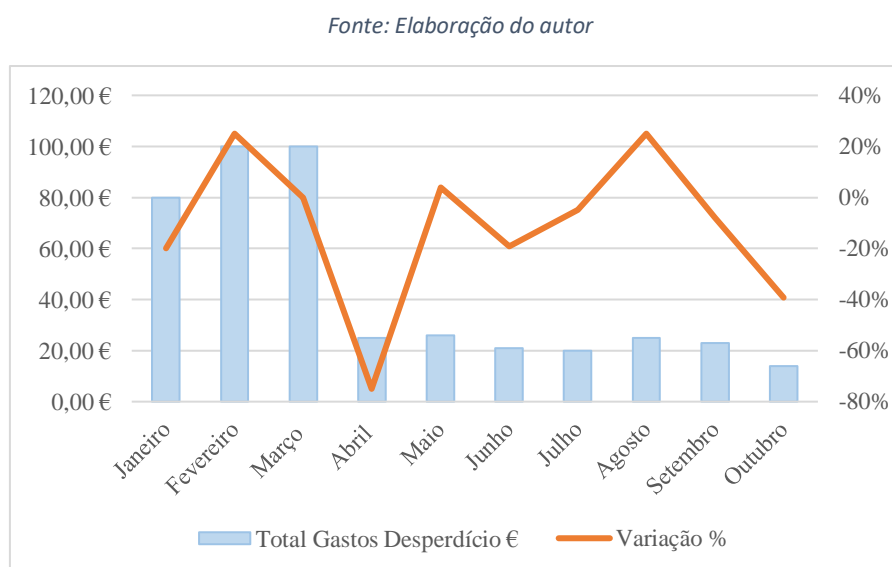


Gráfico 2- Gastos relativos ao desperdício mensal (2018)

4.6.2. Indicadores- Perspetiva Clientes

❖ Índice de satisfação dos clientes

Com este indicador é possível quantificar o nível de satisfação e lealdade dos clientes. Existem muitos métodos para conseguir calcular este indicador, mas o escolhido foi a realização de um inquérito a cada cliente, que pode ser consultado no Apêndice 1.

O inquérito é constituído por 8 questões, e baseado no método NPS (*Net Promoter Score*), que consiste em realizar uma série de perguntas, em que a resposta deve ser dada numa escala de 0 a 10 (Heichheld, 2003).

Dependendo das respostas, os clientes podem ser classificados em três categorias:

- Promotores: nota entre 9 a 10.
- Neutros: nota entre 7 a 8.
- Detratores: nota entre 0 a 6.

Fórmula:

$$\text{NPS} = \text{Valor \% Clientes Promotores} - \text{Valor \% Clientes detratores}$$

Como referido anteriormente, no Apêndice 1, é possível ver as questões que incorporaram o inquérito de satisfação. Estes inquéritos foram enviados para os 12 clientes, e mediante as suas respostas foi criada a Tabela 2, onde constam todas as pontuações atribuídas a cada questão.

Tabela 2- Respostas inquérito satisfação dos clientes (NPS)

Cliente	Perguntas								Média	Promotores	Neutros	Detratores
	1	2	3	4	5	6	7	8				
1	8	8	5	9	10	10	10	10	9	1		
2	7	7	7	7	7	7	7	7	7		1	
3	8	8	8	8	8	8	8	8	8		1	
4	8	8	8	8	8	8	8	8	8		1	
5	6	7	6	6	6	6	7	7	6			1
6	6	6	7	7	8	5	8	10	7		1	
7	8	6	8	8	7	7	8	9	8	1		
8	8	5	5	6	6	7	5	7	6			1
9	9	6	6	7	7	5	8	8	7		1	
10	9	8	8	5	8	6	8	8	8	1		
11	8	7	7	9	8	5	8	7	7		1	
12	9	7	8	8	8	8	10	8	8	1		
Total										4	6	2
%										33%	50%	17%
NPS										17%		

Fonte: Elaboração do autor.

De acordo com o método NPS, foi possível classificar os clientes entre promotores (que originam criação de valor), neutros ou detratores (menos propensos a criação de valor). Aplicando a fórmula NPS, foi obtido o resultado de 17%.

Na Tabela 3, mediante o resultado obtido, a empresa está inserida na zona de aperfeiçoamento, quer isto dizer que os promotores e detratores atingem os mesmos valores, e que é a zona mais favorável para que a empresa atinja o nível seguinte, a zona de qualidade.

Tabela 3- Resultados Método NPS

Resultado	Zona
75% a 100%	Excelência
50% a 74%	Qualidade
0% a 49%	Aperfeiçoamento
-100% a -10%	Crítica

Fonte: satisfacaodeclientes.com

O objetivo de todas as empresas é atingir a zona de excelência.

❖ Σ Novos clientes

Este indicador tem grande importância, a empresa pode até ter todas as qualidades, equipamentos, pessoal qualificado, mas se não conseguir atrair clientes nada feito.

Pela sua ainda pequena dimensão, a empresa tem vindo pouco a pouco, a criar o seu leque de clientes, e apostando num bom serviço, com uma boa qualidade-preço, focado nas necessidades do cliente.

No Gráfico 3, é apresentado todos os novos clientes por mês. Em termos gerais estes valores não parecem nada atrativos, mas visto que a empresa é recente, e está no primeiro ano de atividade é facilmente justificado. Entre agosto e setembro, há uma variação positiva, a maior em todo o ano, com o aumento de 3 novos clientes. Em setembro a empresa participou na “*Munich Fabric Start*”, feira têxtil na Alemanha para captação de clientes, provavelmente foram os reflexos desse investimento.

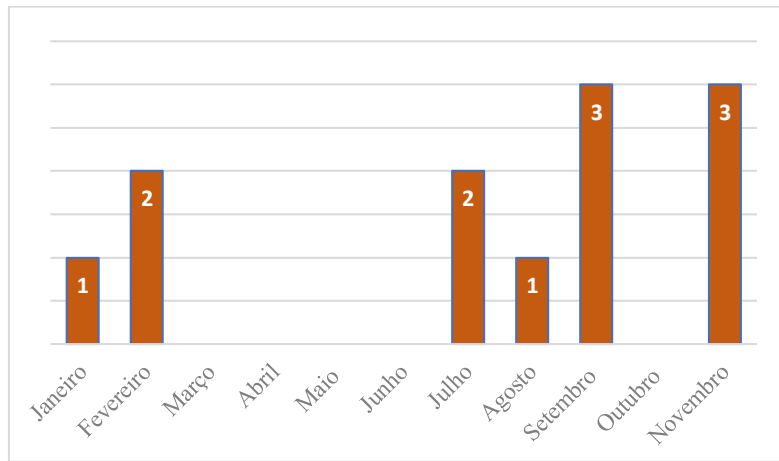


Gráfico 3- N° mensal de novos clientes (2018)

❖ N° Reclamações de clientes

Este indicador é um dos pontos críticos, que pode não só pôr em causa as relações comerciais, mas também manchar a imagem de uma empresa. Em qualquer ramo de comercialização, o principal foco é o cliente, pois através dele podemos atingir os resultados esperados.

No Gráfico 4, é apresentada a relação mensal das reclamações de clientes, que podem não ser apenas de produto defeituoso, mas de outro tipo de faltas cometidas pela empresa na relação com o cliente, tais como: comunicação tardia, pouca flexibilidade, atrasos nas entregas, entre outros.

Como visto anteriormente, no tratamento dos outros indicadores, as vendas bem como os nº de clientes têm aumentado ao longo dos meses, por isso é normal que as reclamações também aumentem. O aumento verificado de agosto para setembro pode ser facilmente justificado, sem que a razão seja o decréscimo da qualidade do serviço ou a má relação com o cliente.

O principal objetivo é que as reclamações sejam as menores possíveis, e que possam ser facilmente tratadas para aprendizagem futura.

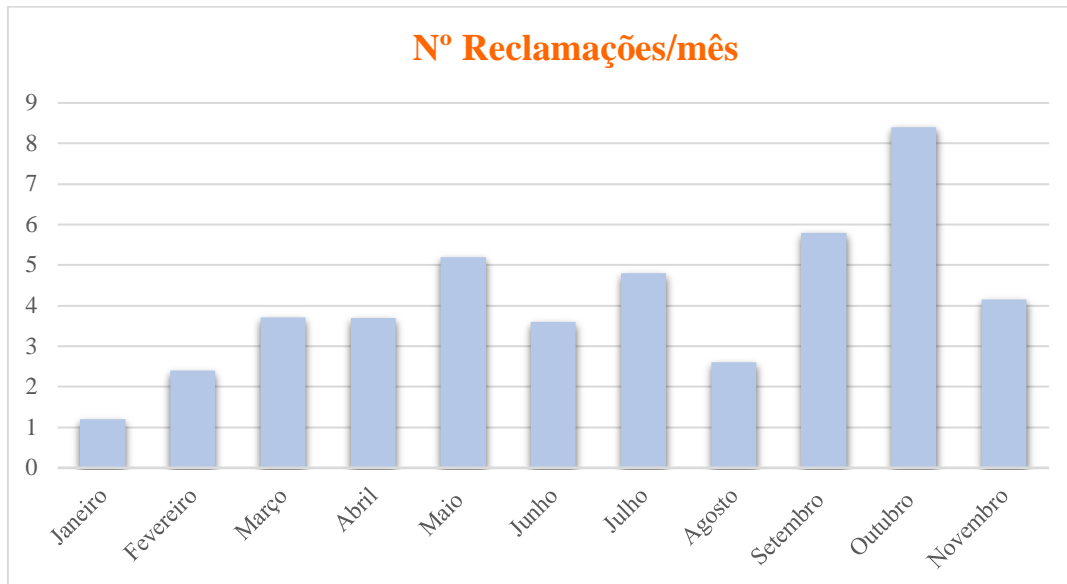


Gráfico 4- Nº Reclamações/cliente Mensais (2018)

4.6.3. Indicadores- Perspetiva Processos internos

❖ Tempo de resposta ao cliente

Este indicador não tem só influência nos processos internos, mas também como vimos no tópico anterior, pode pôr em causa o bom relacionamento entre a empresa e o cliente.

O tempo de resposta ao cliente pode ser calculado pela fórmula abaixo, onde o principal objetivo é que o somatório não ultrapasse mais que um dia. O ideal seria receber a encomenda, e dar no próprio dia o tratamento necessário. Em muitos casos isso pode não ser possível, porque não depende só da produção interna, nem das filas de espera das ordens de fabrico, mas sim de fornecedores, e partes envolvidas, para ter a cotação de fios e datas de entrega. A comunicação com o cliente, nestes casos é fundamental, para deixar claro em que fase do processo a sua encomenda se encontra.

Fórmula:

Σ Nº de dias necessários para responder ao cliente.

❖ Desperdício de produção/afinação

No dia-a-dia, durante o processo de produção/afinação, há a criação de desperdício, que pode ter diversas causas: dificuldade na afinação, pouca experiência a enrolar a malha e a retirar o rolo, entre outros.

No Gráfico 5, é possível contabilizar o nº de kg de desperdício por mês, bem como a sua variação. É normal que durante o processo de afinação, se desperdice alguma quantidade de fio, e malha. Mas com a experiência dos colaboradores, essa tendência é para diminuir.

O objetivo das empresas é desperdício zero, porque para além do fio gasto, temos outros como: energia, esforço do trabalho, tratamento do desperdício.

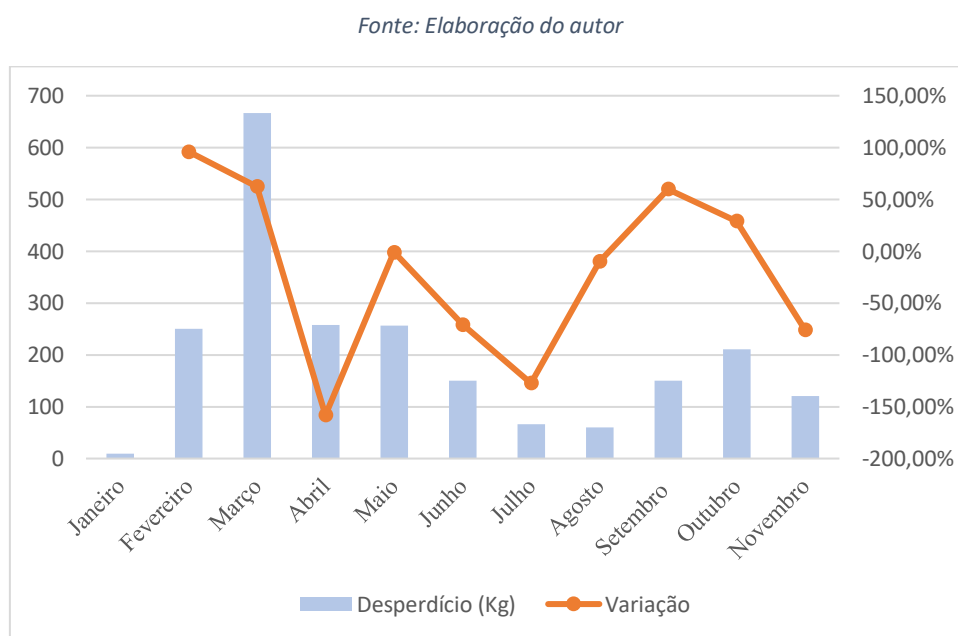


Gráfico 5- Desperdício em kg mensal (2018)

❖ Percentagem de não conformidades

Ao longo do processo produtivo por distração humana, falha das máquinas, podem ocorrer diversas não conformidades, originando produto não conforme. São várias as razões que podem levar a produto defeituoso: falha de agulha, cor trocada no *raport*, troca de fio, entre outros.

Este indicador permite calcular as não conformidades surgidas, em relação às vendas mensais, através da fórmula apresentada.

Fórmula:

$$\% \text{ de não conformidades} = \frac{\text{Valor de não conformidades}}{\text{Valor negócios}} \times 100$$

No Gráfico 6, é perceptível observar que a tendência não assume uma posição de diminuição nem de aumento, apresenta valores bastante aleatórios, que podem não ser fáceis de justificar.

O principal objetivo é que seja o menor número possível, por forma a não ter implicações com a relação com o cliente, pois algumas destas não conformidades não são detetadas internamente.

Fonte: Elaboração do autor

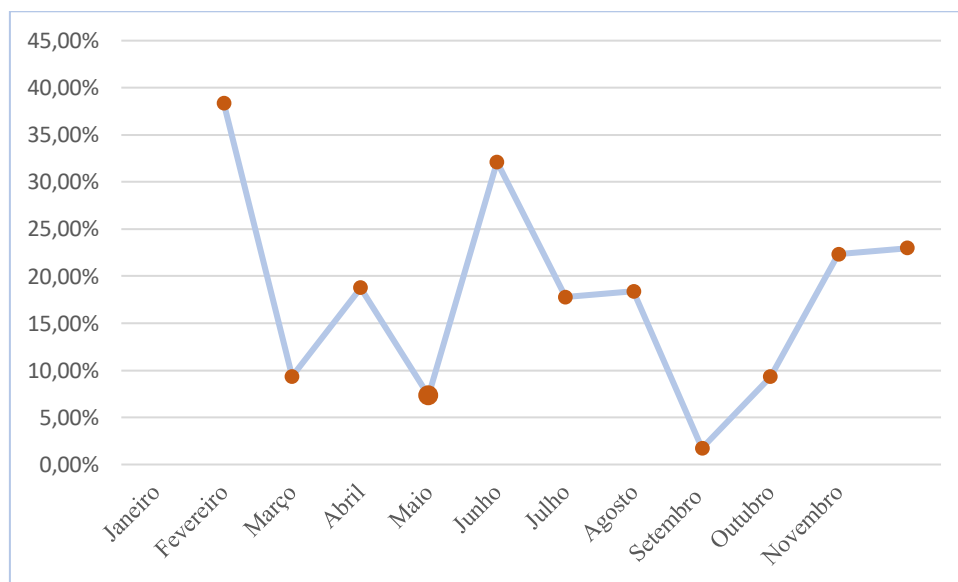


Gráfico 6- % de não conformidades mensal (2018)

4.6.4. Indicadores- Perspetiva Crescimento e Aprendizagem

❖ **Número horas de formação do pessoal**

Este indicador deve ser medido anualmente, mas como a empresa é recente, não houve essa possibilidade temporalmente. Dessa forma será mencionado o número de horas de formação proporcionadas este ano, como o objetivo de estabelecer um número mais elevado no ano seguinte.

A formação do pessoal não tem necessariamente a ver com a função que desempenha na fábrica, pode ser mais ampla desde que contribua para o crescimento e formação do colaborador, tais como: gestão do *stress* e conflitos, primeiros socorros, entre outros.

❖ Índice de satisfação dos colaboradores

Para além do índice de satisfação dos clientes, o dos colaboradores também se torna muito importante, porque é através dele que temos a perceção de como a empresa é vista internamente. Muitas teorias sobre a gestão de pessoas afirmam que o sucesso da empresa passa pela motivação dos colaboradores, portanto é fundamental questioná-los anonimamente, para perceber realmente a sua opinião.

O método utilizado foi novamente o NPS, mas voltado para os colaboradores. No Apêndice 2, é possível consultar o inquérito realizado.

O inquérito foi facultado aos 21 colaboradores, que anonimamente responderam às setes questões colocadas.

Na Tabela 4, estão colocadas as diversas pontuações atribuídas a cada questão, bem como a classificação de cada colaborador mediante o método E-NPS.

Através da fórmula apresentada em baixo, foi possível chegar ao resultado NPS.

Fórmula:

$$\text{NPS} = \text{Valor \% Colaboradores Promotores} - \text{Valor \% Colaboradores detratores}$$

Tabela 4- Respostas ao inquérito E-NPS

Colaborador	Perguntas							Média	Promotores	Neutros	Detratores
	1	2	3	4	5	6	7				
1	8	8	9	7	4	5	8	7		1	
2	8	8	5	7	4	5	8	6			1
3	8	8	5	5	4	5	8	6			1
4	8	8	5	8	5	5	8	7		1	
5	9	8	5	8	5	5	8	7		1	
6	9	8	5	7	8	9	8	8	1		
7	9	8	5	8	5	5	9	7		1	
8	9	8	5	5	6	5	9	7		1	
9	9	7	5	5	7	6	9	7		1	
10	9	7	6	5	9	9	9	8	1		
11	8	7	8	7	8	6	9	8	1		
12	8	7	9	5	9	6	9	8	1		
13	8	7	6	5	5	6	10	7		1	
14	8	7	6	6	5	5	10	7		1	
15	9	9	6	5	8	6	9	7		1	
16	9	9	6	6	8	7	9	8	1		
17	9	9	8	6	7	6	9	8	1		
18	7	9	8	6	9	6	8	8	1		
19	7	9	8	6	8	6	9	8	1		
20	7	9	8	6	7	7	10	8	1		
21	7	5	8	6	8	5	10	7		1	
								Total	9	10	2
								%	75%	83%	17%
								NPS	58%		

Fonte: Elaborado pelo autor.

O resultado do NPS foi de 58% e, consultando a Tabela 5, é possível visualizar que a empresa se encontra na zona de qualidade. Significa que a maioria dos colaboradores está satisfeito com o seu trabalho e com a empresa, mas não descorando, é necessário continuar a criar boas condições para motivar ainda mais e passar à zona de excelência.

Tabela 5- Resultados método E-NPS

Resultado	Zona
75% a 100%	Excelência
50% a 74%	Qualidade
0% a 49%	Aperfeiçoamento
-100% a -10%	Crítica

Fonte: satisfacaodeclientes.com

❖ N° de certificações obtidas

Este indicador apenas contabiliza um objetivo proposto, a empresa pretende obter até ao final de Janeiro de 2019, as seguintes certificações:

- SA 8000: que diz respeito à responsabilidade social.
- SIG (Sistemas Integrados de gestão), que inclui a certificação em três categorias:
 1. 90001: Qualidade
 2. 14001: Ambiente
 3. 45001: Segurança.

Estas são as certificações que a empresa se propõe a conquistar.

4.7. Metas

Depois de estabelecidos os objetivos e os respectivos indicadores, para medir a evolução do desempenho, é necessário estabelecer metas. São elas, que nos vão permitir ter a real perceção do desempenho, e daquilo que é preciso alterar para ter melhores resultados.

Na Tabela 6, é apresentado um quadro síntese, como todos os fatores trabalhados até aqui.

Tabela 6- Quadro síntese BSC

Perspetiva	Nº Objetivo	Objetivo	Indicador	Meta (Semestral)
FINANCEIRA	F1	Aumentar o volume de negócios	Volume de negócios	$\Delta = +10\%$
	F2	Reduzir os gastos relativos ao desperdício	Σ Gastos relativos ao desperdício	$\Delta = -10\%$
CLIENTES	C1	Aumentar a satisfação e lealdade dos clientes	Índice de satisfação clientes (NPS)	$NPS > 75\%$
	C2	Aumentar o nº de novos clientes	Σ Novos clientes	$\Delta = +1$
	C3	Reduzir o nº de reclamações clientes	Σ Nº Reclamações clientes	$R < 2$
PROCESSOS INTERNOS	P1	Reduzir os tempos de resposta ao cliente	Σ Nº dias resposta ao cliente	$LT = 0$ (no próprio dia)
	P2	Reduzir o desperdício de produção/afinação	Σ Kg Desperdício de produção/afinação	$< 100\text{kg}$
	P3	Reduzir as não conformidades	Percentagem de não conformidades	10%
APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	A1	Aumentar a formação dos colaboradores	Nº horas de formação do pessoal	80h/ano
	A2	Aumentar a satisfação dos colaboradores	Índice de satisfação dos colaboradores	$E\text{-}NPS > 75\%$
	A3	Obter as certificações dos SIG	Σ De certificações	$\Sigma = 2$

Fonte: Elaboração do autor

4.8. Mapa Estratégico

O mapa estratégico é um instrumento de comunicação, que representa visualmente, a relação de causa-efeito, entre os principais objetivos da estratégia de uma organização. Através de uma linguagem simples, permite perceber em que medida as ações realizadas, em cada uma das perspetivas, possibilitam a implementação e execução da estratégia (António e Rodrigues, 2006).

Fonte: Elaboração do autor

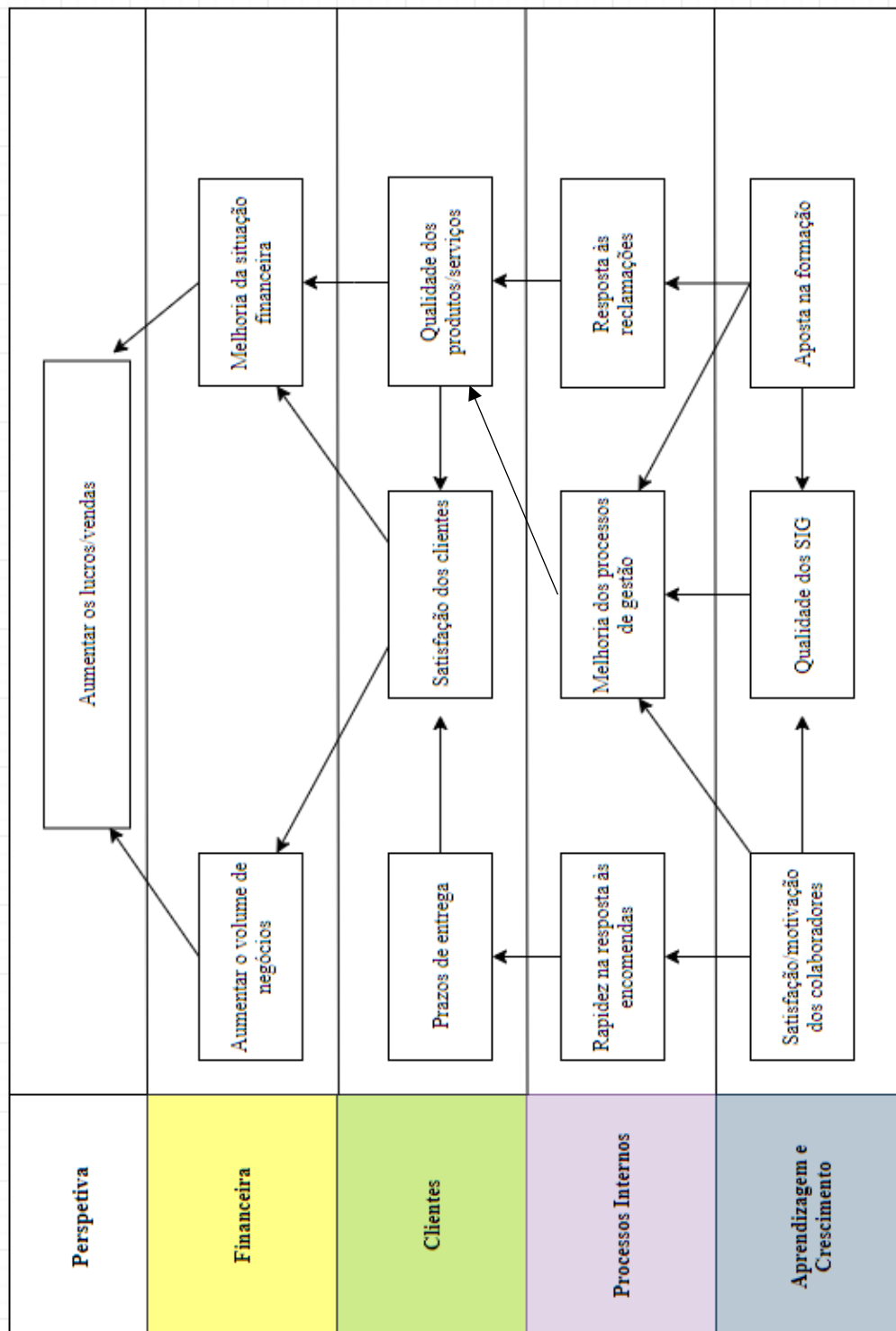


Figura 8- "Mapa estratégico "Casa da Malha"

4.9. Manutenção do Balanced Scorecard

Quando o BSC foi desenvolvido e começou a ganhar reconhecimento, poucos eram os fornecedores de *software* para automatizar esta ferramenta (Niven, 2002). Ainda assim muitas empresas não aderiram ao *software*, e conseguiram bons resultados, apenas a utilizar o mapa de pontuações, baseados em cores para demonstrar resultados.

Com o crescimento do próprio conceito BSC, os sistemas antigos de relatórios em papel deixaram de fazer sentido, e muitas empresas viram a oportunidade de desenvolver soluções de *software* automatizado.

O BSC não é um projeto de métricas, de tecnologia ou de recursos humanos, representa uma iniciativa de mudança, e como tal torna-se um fator crítico para o sucesso, pois é difícil de controlar.

Depois de implementado é imprescindível que haja uma equipa que lidere e acompanhe o desenvolvimento contínuo deste sistema. A maior armadilha do sistema é a falta de manutenção, pois como qualquer sistema deve ser alimentado e beneficiar de uma gestão contínua.

Para além da manutenção, o BSC nunca está completo, quer isto dizer que todos os dias existem alterações, por exemplo: novos competidores, os funcionários que ficam insatisfeitos, tudo isto faz com que as estratégias também tenham de ser alteradas conforme os objetivos.

Existem métodos que possibilitam que a manutenção seja mais eficaz, estabelecendo políticas, procedimentos e processos, temos as condições ideais para fazer face às dificuldades, tais como:

- Planeamento estratégico de longo-prazo: a equipa deve desenvolver um plano que assegure a execução da estratégia.
- Desenvolvimento anual do BSC: o sistema deve ser revisto anualmente para que seja flexível com as diversas alterações.
- Relatório de dados: são necessários dados fidedignos e precisos, para que as decisões sejam tomadas com base em valores reais.
- Atribuição de responsabilidades e papéis: é importante definir quem vai ficar responsável pelo acompanhamento de todo o processo de manutenção.
- Estabelecer limites de comparação: é fundamental perceber quais são os limites comparativos, por exemplo: valor do orçamento do ano anterior, ou taxas de

crescimento. Estes limites podem ser vistos como muito apertados/demasiados rigorosos, outros como pouco significativos, menos estritos.

- Alterando objetivos, medidas e metas: não devem ser alterados, só porque os resultados não são os esperados, devem ser alterados se a estratégia não fizer sentido, ou não medem da forma esperada os indicadores.

Através de todos estes critérios podemos perceber que o BSC não é necessariamente autossustentável, é preciso o desenvolvimento e progresso constante, para que os resultados sejam significativos.

Muitas vezes o líder da equipa do BSC é o fator crítico para o sucesso da implementação, pois exige liderança e, acima de tudo, comunicação.

5. CONCLUSÃO

5.1. Síntese e conclusões

O presente trabalho teve como principal objetivo a criação de um modelo *Balanced Scorecard*, para a empresa Casa da Malha. Para isso foram definidos objetivos estratégicos que fossem de encontro com a estratégia da organização.

A implementação deste modelo seria benéfica, pois permite não só avaliar o desempenho mas também definir uma estratégia coerente. Para isso é necessário estabelecer objetivos, para as quatro perspectivas em que se estrutura o BSC, e perceber qual a relação causa-efeito. Dependendo da direção da nossa estratégia, existem objetivos que são críticos, e deverão ter particular atenção, não só em recursos atribuídos mas em resultados.

O mapa estratégico se realmente utilizado é uma mais-valia, tornando-se num instrumento de divulgação da estratégia, pois sintetiza os objetivos traçados num documento de fácil interpretação. O objetivo é que todos os colaboradores possam rapidamente identificar e cumprir as metas estabelecidas.

O modelo *Balanced Scorecard* apresenta muitas vantagens e possibilita que a empresa se foque no futuro, abandonando métodos tradicionais, baseados em dados passados que não permitem uma visão a longo prazo. Mas para isso é necessário que ocorra uma mudança cultural na empresa, que todos os colaboradores se sintam importantes e responsáveis pela implementação da estratégia. Este envolvimento de todos é muitas vezes o fator chave do sucesso deste modelo, porque há muita resistência à mudança.

Sendo o BSC um modelo de avaliação de desempenho é imprescindível que para além da definição de objetivos, se estabeleçam indicadores que permitirão medir os resultados, e perceber as variações entre aquilo que estava estipulado e aquilo que realmente aconteceu. Não esquecendo as ações corretivas, que no fundo permitem alterar o rumo de uma organização.

É uma ferramenta de gestão que apresenta bastantes benefícios, alinhando a organização com a estratégia definida pela gerência, com os objetivos e principalmente com as metas.

5.2. Limitações ao estudo

Ao longo da elaboração deste trabalho existiram algumas dificuldades, que foram rapidamente contornadas da melhor forma.

Sendo a “Casa da Malha” uma empresa recente, existem poucos dados para criar limites comparativos, o que torna impossível fazer uma comparação anual. Por essa razão em todos indicadores são usados dados mensais.

Para além disso, por ter pouco tempo de existência ainda não tem uma estratégia bem definida, com processos devidamente definidos, o que torna o trabalho um pouco mais exigente. Os objetivos, indicadores e metas foram de encontro à situação atual da empresa, estabelecendo cenários mais agradáveis em termos de lucros gerais.

Por ser uma apenas uma proposta, toda a estratégia e implementação sugerida pode não ser muito funcional e pouco aplicativa, mas são alterações que poderão ser mais tarde discutidas, em possíveis futuras investigações.

5.3. Sugestões de futuras investigações

Apesar de parecer um tema bastante simples, a gestão estratégica apresenta um vasto leque de componentes que permitem não só a definição da estratégia, mas todos os meios necessários para o seu cumprimento.

Após a realização deste trabalho existem sugestões de futuras investigações, que podem ser levantadas e trabalhadas, tais como:

- Análise das fases sugeridas no processo de implementação e o método de implementação.
- As principais dificuldades na implementação do sistema BSC, na “Casa da Malha”.
- Análise e avaliação do impacto positivo ou negativo, da implementação do BSC.
- Análise e reavaliação dos objetivos, indicadores e metas sugeridas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cruz, Carlos Pereira, “Balanced Scorecard – Concentrar uma organização no que é Essencial”, (2005)
- Cunha M., Rego, A.; Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C., Gomes, J. “ Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano”. 2ª Edição. Lisboa: Edições Silabo (2010)
- Ernst & Young Center for Business Innovation, Measures that Matter, (1999)
- Fabien De Geuser , Stella Mooraj a & Daniel Oyon. “Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance” (2009)
- Freire, Adriano, “Estratégia: sucesso em Portugal”. Executive Digest (1997)
- Gil, A. C. “Como elaborar projetos de pesquisa” 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009
- Giollo, Paulo Roberto, “Modelo de Avaliação de Desempenho” (2002)
- Grote, D., “The performance appraisal question and answer book: a survival guide for managers” New Yorkova Iorque: Amacom, (2002)
- Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, and Joseph Lampel, Strategy Safari , New York: The Free Press, (1998)
- Henry Mintzberg, “The Fall and Rise of Strategic Planning,” Harvard Business Review, January–February (1994)
- James C. Collins and Jerry I. Porras, “Building Your Company’s Vision,” Harvard Business Review, September–October (1996)
- Jim Billington, “The Three Essentials of an Effective Team,” Harvard Management Update, (1997)
- John P. Kotter, “Leading Change”, Boston: Harvard Business School Press, (1996)
- Maria Lucena, “Avaliação de Desempenho” (1992)
- Mark Frigo, “2001 CMG Survey on Performance Measurement, Trends and Challenges in Performance Measurement,” Cost Management Update, March (2001)
- Martinez Ramos, Miguel, “Medición y gestión del rendimiento: ventajas de los sistemas de indicadores integrados”, Harvard Deusto - Finanzas & Contabilidad, (2003).
- Michael E. Porter, “What is Strategy?,” Harvard Business Review, November–December (1996)
- Michael E. Porter, “Strategy and the Internet,” Harvard Business Review, March (2001)
- Michael R. Vitale and Sarah C. Mavrinac, “How Effective Is Your Performance Measurement System?” Management Accounting, August (1995)
- Mota, A.G; Barroso, C.D; Nunes, J.P; Ferreira, M.A; “Finanças da Empresa”; 3ª Edição; Edições Silabo, Lda. (2010)

- OLIVEIRA-FORMOSINHO, Júlia; KISHIMOTO, T. M. (Org.), “Formação em contexto: uma estratégia de integração”. São Paulo: Thomson, (2002)
- Paul R.Niven, “BSC- Step-by-step: maximizing performance and maintaing results.”, (2002)
- Robert S. Kaplan and David P. Norton, “The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance,” Harvard Business Review, January–February (1992)
- Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Balanced Scorecard, Boston: Harvard Business School Press, (1996)
- Robert S. Kaplan and David P. Norton, “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System,” Harvard Business Review, January–February, (1996)
- Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Strategy Focused Organization, Boston: Harvard Business School Press, (2001)
- Rosabeth Moss Kanter, “The Enduring Skills of Change Leaders,” Leader to Leader, Summer (1999)
- Serrano, G. “Investigación cualitativa. retos e interrogantes – I. Métodos”. Madrid: Ed. La Muralla (2004)
- Stephen R. Covey, A. Roger Merrill, and Rebecca R. Merrill, “First Things First” (New York: Simon & Schuster, 1994)

APÊNDICE I – INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Cliente:

Data:



Responda ao questionário, entre o 0 e 10 (pouco provável a extremamente provável)

1. Quão profissional é a nossa empresa?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

2. Em comparação com os nossos competidores, a qualidade do nosso serviço é superior, inferior ou a mesma?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

3. Em comparação com os nossos competidores, o preço do nosso serviço é superior, inferior, ou o mesmo?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

4. Quão prestativa é a nossa empresa?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

5. Qual é a qualidade das respostas e da comunicação da nossa empresa às suas questões?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

6. De forma geral, quão satisfeito ou insatisfeito está com os colaboradores da nossa empresa?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

7. Gosta da nossa empresa, não gosta nem detesta, ou detesta?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

8. Até que ponto recomendaria a nossa empresa?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

APÊNDICE II – INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES



Data:

Responda ao questionário, entre o 0 e 10 (+ negativo a + positivo)

1. Gosta de trabalhar na empresa?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

2. Está satisfeito com as condições de trabalho?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

3. Está satisfeito com o desenvolvimento da carreira?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

4. Está satisfeito com a sua remuneração?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

5. Qual é o seu nível de motivação?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

6. Está satisfeito com as relações com as chefias?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

7. Recomendaria a nossa empresa?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

APÊNDICE III– ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

1. Como foi construída a missão da organização?
2. Os colaboradores têm conhecimento da visão da organização?
3. Na sua opinião, acha que a missão da empresa deveria ser reformulada?
4. Quem participou na construção dos valores defendidos pela organização?
5. Quais as iniciativas desenvolvidas de forma a motivar as pessoas?
6. Como caracteriza a relação que a empresa têm com as partes interessadas (clientes, fornecedores)?
7. Como é promovida a imagem da empresa?
8. Quais os objetivos estratégicos da empresa? É do conhecimento dos colaboradores?
9. Quem define os objetivos?
10. Na contratação de novos colaboradores, de que forma é comunicado este objetivos?
11. Como controla os resultados desses objetivos estratégicos?
12. Como mede o desempenho organizacional?
13. Quais os indicadores que utiliza para o desempenho organizacional?
14. Identifique os fatores críticos de sucesso da empresa?